

ELÄÄKÖ FOLLETTILAINEN KOORDINAATIO- KÄSITYS VIELÄ 2000-LUVULLA?

Sisällönanalyysi ja tulkinta

Journal of Management History ja

Journal of Organizational Change Management

aikakausijulkaisuista

Mervi Kerkkänen

Pro gradu -tutkielma

Terveysthallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveystjohtamisen

laitos

Huhtikuu 2010

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

KERKKÄNEN MERVI: Elääkö follettilainen koordinaatiokäsitys vielä 2000-luvulla?
Sisällönanalyysi ja tulkinta *Journal of Management History* ja *Journal of Organizational Change Management* aikakausjulkaisuista.

Pro gradu -tutkielma, 123 sivua, 3 liitettä (8 sivua)

Ohjaajat: Professori HTT Jari Vuori, ma. Professori FT Johanna Lammintakanen

Huhtikuu 2010

Avainsanat: hallintotieteet, organisaatio, koordinointi, Follett

Tämä tutkimus tarjoaa uudenlaisen näkökulman follettilaiseen ajatteluun. Tutkimuksen tehtävänä on tulkita follettilaisen koordinaation näkyvyyttä kahdessa kansainvälisessä tieteellisessä aikakausjulkaisussa, *Journal of Management History* ja *Journal of Organizational Change Management*, kymmenen vuoden ajanjaksolla (1995-2004) ja selvittää sen mahdollisuuksia hallintotieteellisenä koordinaation tarkastelumallina.

Tutkimus edustaa hallintotieteellistä organisaatioteoreettista tutkimusta. Käytettävä tutkimusote on kvalitatiivinen. Sisällönanalyysissä ja tulkinassa sovelletaan hermeneuttista metodia. Näkökulma perustuu vuonna 2007 valmistuneeseen kandidaatin tutkielmaani, *Mary Parker Follett ja follettilainen koordinaatiokäsitys*.

Follettilainen koordinaatio ei ilmene aineistossa M. P. Follett lähtöisesti, mutta follettilainen koordinaatioajattelu näkyy vielä 2000-luvullakin, sillä sen eri osa-alueille (aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen) kuuluvia piirteitä löytyy kummastakin analysoidusta tieteellisestä aikakausjulkaisusta. *Journal of Management History* ja *Journal of Organizational Change Management*in keskinäisessä vertailussa käy selville, että follettilaisen koordinaation osa-alueille soveltuvia huomioita löytyy enemmän muutosjohtamista kuin johtamisen historiaa käsittelevistä artikkeleista.

Follettilaisen koordinaation aktiivisuudessa keskeistä on luonnostaan aktiivisuuteen ja sosiaalisuuteen kykenevien yksilöiden näyttöön, järjellisyteen ja pätevyyteen perustuva yhteistoiminta. Sopimuksellisuus perustuu yhteisen näkemyksen velvoittavuuteen. Sujuvuus on yksilövaikutuksille herkkää, keskinäisen luottamuksen ja tasa-arvoisuuden varaan rakentuvaa vastavuoroista vuorovaikutusta. Edistymisessä on ennen kaikkea kyse muutostietoisuudesta ja sisäisestä kehittämisestä. Autoritaarisuus ei kuulu follettilaiseen koordinaatioon.

Follettilaista koordinaatiota on mahdollista jatkotutkimuksen myötä jalostaa edelleen hallintotieteelliseksi koordinaation tarkastelumalliksi, joka mahdollistaa organisaatiotoiminnan kokonaisvaltaisen tarkastelun uudesta näkökulmasta eli koordinaatiosta aktiivisuutena, sopimuksellisuutena, sujuvuutena ja edistymisenä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Social and Health Management, Health Management Science

KERKKÄNEN, MERVI: A Quest for Follettian Coordination in Contemporary Research. The Content Analysis and Interpretation of *Journal of Management History* and *Journal of Organizational Change Management*.

Master's thesis, 123 pages, 3 appendices (8 pages)

Advisors: Professor Jari Vuori, acting Professor Johanna Lammintakanen

April 2010

Keywords: Coordination, Management Sciences, Organization, Follett

This research endeavours to provide a new perspective to the Follettian thinking of coordination. The objective is to search for traces and possible existence of the Follettian coordination in two scientific journals i.e. *Journal of Management History* and *Journal of Organizational Change Management*. These Journals, covering the time span of 10 years (1995-2004), form the main corpus of the study. The source material related to the Follettian coordination is collated for deeper analysis and its interpretation seeks to look at possibilities of utilizing the Follettian coordination as a model of modern management practice.

This research belongs to the field of management and organizational theory. It is based on the qualitative research. The study follows the hermeneutical method. The topic of the research comes from my B. A. thesis, *Mary Parker Follett and the Follettian coordination*, completed in 2007.

The Follettian coordination cannot be linked directly to M. P. Follett in the source material, but it can be found through the four aspects of the Follettian coordination (activeness, contractibility, fluency, and progress) in both of the Journals. It appears, in comparing the two above mentioned Journals, that there are more relevant aspects of the Follettian coordination in articles dealing with the management change than with the management history.

The focus of the activeness in the Follettian coordination is on the evidence, rationality, and qualification based on co-operation between naturally active and socially capable persons. The contractibility of the Follettian coordination is based on the understanding that unified and shared view obliges to act as agreed. One can find reciprocal relationships, although sensible for personal interferences, based on trust and equality in the fluency of the Follettian coordination. The progress in the Follettian coordination means awareness of the continuous change and internal development. There is no place for authoritarianism in the Follettian coordination.

This study demonstrates that the Follettian coordination could be developed into a management science model that enables a fresh and comprehensive view to organizations. The comprehensive view would consequently look at the coordination through the prism of activity, contractibility, fluency and progress.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkimustehtävät.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmä	8
2 JOHDATUS TEORIAAN.....	11
2.1 Koordinaatio käsitteenä ja teoriana.....	11
2.2 Mary Parker Follett ja koordinaatio	13
3 TEORIA: FOLLETTILAINEN KOORDINAATIO	16
3.1 Koordinaatio aktiivisuutena.....	16
3.2 Koordinaatio sopimuksellisuutena.....	18
3.3 Koordinaatio sujuvuutena.....	20
3.4 Koordinaatio edistymisenä.....	22
3.5 Folletttilaisen koordinaation idea.....	23
4 AINEISTON ANALYYSI.....	26
4.1 Aikakausijulkaisut keskinäisessä vertailussa	26
4.2 Aineiston jakautuminen aihealueittain	28
5 TUTKIMUKSEN TULOKSIA: FOLLETTILAISEN KOORDINAATION PIIRTEET	30
5.1 Aktiivisuuden piirteet.....	30
5.1.1 Todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat	30
5.1.2 Henkilöt yhteistoiminnan luojina	32
5.1.3 Kaikille osapuolille kannattava ratkaisu	35
5.1.4 Yhteisvastuun toteutuminen sovitusti	39
5.2 Sopimuksellisuuden sisältö	47
5.2.1 Yhteensopivaksi suunnitteleminen	47

5.2.2 Sopimuksellinen varmentaminen	52
5.2.3 Osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus	56
5.2.4 Vastaavuus yhdessä päätettyjen periaatteiden ja tavoitteiden kanssa.....	61
5.3 Sujuvuuden selventäjät	67
5.3.1 Toiminnan ja vuorovaikutuksen kytkeytyminen ja lomittuminen.....	67
5.3.2 Sattumanvaraisuus toimintaan vaikuttavana tekijänä.....	74
5.3.3 Tahto toiminnan mahdollistajana	77
5.3.4 Tunne toiminnan mahdollistajana.....	80
5.3.5 Kyvyt toiminnan mahdollistajina	84
5.4 Edistymisen sisältö.....	87
5.4.1 Muutoksen prosessinomaisuus	87
5.4.2 Toiminnallisen täydellisyyden tavoittelu.....	90
6 POHDINTA: FOLLETTILAISEN KOORDINAATION NÄKYVYYS JA SEN MAHDOLLISUUDET	94
7 PÄÄTELMÄT	98
LÄHTEET.....	102
LIITTEET	116
Liite 1 Mary Parker Follett henkilöhistoria	116
Liite 2 M. P. Follettin akateemiset saavutukset.....	118
Liite 3 Viittauksia M. P. Follettiin ja follettilaisiin aihepiireihin.....	120

KUVIOT

Kuvio 1 Kahden aikakausjulkaisun artikkeleiden määrän keskinäinen vertailu tutkimuksen eri vaiheissa	26
Kuvio 2 Journal of Management History artikkeleiden määrän muutos tutkimuksen eri vaiheissa	27
Kuvio 3 Journal of Organizational Change Management artikkeleiden määrän muutos tutkimuksen eri vaiheissa	27

Kuvio 4 Koordinaation osa-alueiden näkyvyyden prosentuaalinen osuus artikkeleiden kokonaismäärästä.....	28
Kuvio 5 Folletttilaisen koordinaation osa-alueiden näkyvyyden prosentuaalisen osuuden keskinäinen vertailu III tarkasteluvaiheen artikkeleista.....	29
Kuvio 6 Koordinaatio aktiivisuutena eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa.....	30
Kuvio 7 Koordinaatio sopimuksellisuutena osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa	47
Kuvio 8 Koordinaatio sujuvuutena osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa	67
Kuvio 9 Koordinaatio edistymisenä osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa	87
Kuvio 10 Folletttilaisen koordinaation eri osa-alueiden näkyvyyden vertailu tutkimuksessa.....	94

TAULUKOT

TAULUKKO 1 M. P. Follett viittaukset.....	120
TAULUKKO 2 M. P. Follettin henkilöyhteydet	121
TAULUKKO 3 M. P. Follett luonnehdinnat.....	122
TAULUKKO 4 M. P. Follettin tieteenalat	122
TAULUKKO 5 Folletttilaisen ajattelun aihepiirejä.....	123

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus alkoi useita vuosia sitten yrityksestä ymmärtää koordinaatiota tehtävänä, toimintana, käsitteenä ja viimein organisaatiotoiminnan tarkastelunäkökulmana. Sir Alfred Mond (1927, 7) kirjoittaa viime vuosisadan alkupuolella, että kaikesta poliittisesta, sosiaalisesta, teollisesta ja taloudellisesta ongelmien tutkimuksesta puuttuu täysin koordinaatio. Tästä historiallisesta näkökulmasta käsin on hyvä lähteä tarkastelemaan koordinaation käsitettä sinänsä, vaikka kattavan teoreettisen katsauksen tekeminen on mahdotonta jo pelkästään aineiston paljouden vuoksi.

Yleisellä tasolla käsitettä voidaan lähestyä sanakirjan avulla. *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language* antaa kolme rinnakkaismerkitystä käsitteelle co-or-di-na-tion: 1. The act or state of coordinating or of being coordinated. 2. Proper order or relationship. 3. Harmonious combination or interaction, as of functions or parts. Tiivistetysti koordinaation sanakirjamerkitys kuvaa järjestystä, sopusointuista toiminnallista yhteensovittamista sinänsä tai siihen pyrkivää toimintaa. Laajempaa ja syvällisempää merkitystä hakiessani perehdyin kirjallisuuteen, joissa koordinaatiota käsitellään joko teoreettisena käsitteenä tai käytännöllisenä toimintana.

Historiallisesti tarkasteltuna koordinaatio on perinteinen hallintotieteellinen käsite, jolla on selkeä ja vakiintunut asema organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen liittyvässä teoriapohjassa. Josep L. Massie (1965) päätyy johtamisteoreettisessa analyysissään neljään keskeiseen klassiseen teoreetikkoon. Näistä kolme: Henri Fayol, James Mooney ja Oliver Sheldon ovat olleet rakentamassa klassista johtamisteoriaa, johon tieteenalalla vallitseva koordinaatiokäsitys pääsääntöisesti tukeutuu. Neljäntenä klassisena teoreetikkona esille tulee Mary Parker Follett, joka jäi ajatuksineen syrjään tieteen aktiivisesta kehityskulusta, mutta on siitä huolimatta säilynyt tutkijoiden tietoreservissä odottamassa uutta tulemistaan.

Mainittujen teorioiden jälkeisinä vuosikymmeninä koordinaatiota on käsitelty ja sivuttu hallintotieteessä niin organisaatioteorian sisällä kuten myös johtamiseen liittyvänä käytännön ilmiönä. Käsite on vakiinnuttanut asemansa niin vahvasti, että siitä on muotoutunut yleiskielen sana, jonka tarkempaa teoreettista määrittelyä ei koeta aina tarpeelliseksi tai tarkoituksenmukaiseksi. Tästä esimerkkeinä ovat niin

työpaikkailmoitukset esimerkiksi koordinaattorin tehtävät ja lukuisat hallinnollisia toimintoja sivuavat raportit sekä toimintakatsaukset.

Koordinaation merkityssisällöllinen eli käsitteellinen pohtiminen johdatti perehtymään Mary Parker Follettin ajatuksiin koordinaatiosta. Niihin ajatuksiin perustui kandidaatin tutkielmani, *Mary Parker Follett ja follettilainen koordinaatiokäsitys*, joka toimii tämän tutkimuksen runkona ja teoreettisena viitekehyksenä. Kyse on hallintotieteellisestä tutkimuksesta, jossa hyödynnetään tieteenalalla vähemmälle huomiolle jääneen intellektuaalin, M. P. Follettin, hyvin jäsentyviä organisointiperiaatteita.

Vaikka tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ovat vuonna 1933 kuolleen tieteentekijän organisointiperiaatteiden pohjalta työstetty follettilainen koordinaatio ja sen osa-alueet, ei koordinaatio aiheena sinänsä ole yhtään vanhentunut. Hallintotieteet pohtivat edelleen samoja peruskysymyksiä ja niihin uusia, paremmin nykytilanteessa toimivia sovelluksia. Kiitoksen ja huomion kohteet vaihtelevat eri aikoina. Follett ei omana aikanaa tullut palkituksi hallintotieteilijänä tai organisaatioteoreetikkona, vaikka arvioikin sosiaalitieteiden alalle sijoittamansa periaatteen, *relativity in the realm of social theory*, olevan sosiaalitieteiden kannalta yhtä merkittävä kuin Einsteinin teoriat ovat olleet luonnontieteille (Follett 1949, 81). (Ks. esim. Drucker 2000; Harisalo 2008; Harisalo ym. 2007; Salminen 2004; Seeck 2008.)

Myöhästyneen kiitokseen elämäntyöstään ja yhteyden nykypäivään M. P. Follett saa välillisesti, tieteellisen työnsä sisällön kautta, vaikka ei tulekaan nimeltä mainiten kiitetyksi. Laurie A. Fitzgeraldin (2002, 340) mukaan kaaoksen voidaan arvioida olevan 2000-luvun johtamisen tieteenalan, joka on Nobel palkinnon arvoinen ja organisaatioihin sovellettuna verrattavissa Newtonin saavutuksiin tämän omalla aikakaudella. Kaaokseen Follett kytkeytyy sillä perusteella, että Mendenhallin, Macomberin ja Cutrightin (2000, 195) mukaan M. P. Follett näki non-lineaariset periaatteet ja niiden toiminnan sosiaalisen järjestelmän sisällä, mutta ei käyttänyt vakiintunutta non-lineaarisuuden terminologiaa, sillä hän kirjoitti niistä asioista useita vuosikymmeniä ennen non-lineaarisen dynamiikan tutkimusalueen ilmaantumista. Lähimmäksi Nobel-palkintoa follettilainen ajattelu yltää, kun vuoden 2009 Nobelin taloustieteen palkinnon yhdessä Oliver E. Williamsonin kanssa vastaanottanut Elinor Ostrom tulee siteeratuksi Helsingin Sanomissa (12.12.2009, B11) sisällöllisesti

follettilaisilla lausahduksilla: ”Todellisuudessa ihmiset kykenevät yhteistyöhön, eivätkä välttämättä ole lainkaan itsekkäitä tai lyhytnäköisiä. Oletus siitä, etteivät ihmiset osaa organisoida toimintaansa itse, on osoittautunut vääräksi.” Ja edelleen: ”Avainsana itsehallinnossa on luottamus, kommunikointi ja molemminpuolinen riippuvuus. Luottamus syntyy, jos käyttäjät ovat toisistaan riippuvaisia ja kommunikoivat hyvin. Ilman luottamusta säännöistä sopiminen ei hyödytä, sillä niitä ei noudateta.”

1.2 Tutkimustehtävät

Tutkimuksessa tehtävänäni on tulkita follettilaisen koordinaation näkyvyyttä kahdessa kansainvälisessä tieteellisessä aikakausjulkaisussa kymmenen vuoden ajanjaksolla.

Näkökulma perustuu vuonna 2007 valmistuneeseen kandidaatin tutkielmaani, jossa rakensin M. P. Follettin organisointiperiaatteiden pohjalta ja koordinaatioon liittyviä mainintoja ja niiden selityksiä sisällöllisesti analysoiden neljä follettilaisen koordinaation osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen. Follettilaisen koordinaation analysoinnin lähdeaineistona olivat koordinaatiota selventävät käsitteet ja käsitteyhdistelmät. Teoksesta *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett* (Metcalf & Urwick 1941) on 29 ja teoksesta *Freedom & Co-ordination, Lectures in Business Organisation* (Urwick 1949) 47 poimintaa. M. P. Follettin organisaatioperiaatteiden sisälle kuuluvaa koordinaatiota tarkastellakseni ja ymmärtääkseni ryhmitin poimitut kohdat niiden alle. Ryhmittämällä toteutettu luokittelu toimi aineiston tarkastelun apuvälineenä ja analyysin tukena, mutta koko lähdeaineisto oli käytössä kaiken aikaa prosessin edetessä. Kyseisen prosessin tuotos, follettilaisen koordinaation osa-alueet, toimivat tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä.

Nyt tehtävässä tutkimuksessa oli ennalta odotettavissa, että aineistossa ei tule vastaan käsitettä follettilainen koordinaatio eikä sen osa-alueita, aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen, siinä muodossa kuin käsitän ne follettilaisen koordinaation sisällä. Vastauksen löytyminen tutkimustehtävään edellytti toisaalta aineiston kattavaa läpikäyntiä ja toisaalta sekä sisällöllistä ymmärtämistä että ajatuksellista tulkintaa, jonka avulla loin yhteyksiä, etsin samankaltaisuuksia ja ihmettelin eroja suhteessa follettilaiseen koordinaatioon. Ymmärtävällä tulkinnalla hain aineistosta lisäperusteita, jotka auttavat näkemään follettilaisen koordinaation perusominaisuudet selvempinä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on hallintotieteen alaan kuuluva organisaatioteoreettinen tarkastelu. Tutkimusote on kvalitatiivinen, taustalla vallitsevaan ajatusmalliin tukeutuva ja aineiston perusteella etenevä. Kyse on hermeneuttisen metodin soveltamisesta. Järvisen ja Järvisen (2004, 198-199) mukaan siihen kuuluu seitsemän hermeneuttista tekstien eksplikointia kuvaavaa sääntöä: jatkuva edestakainen prosessi osien ja kokonaisuuden kesken (hermeneuttinen kehä), tulkinnan päätyminen sisäisen yhtenäisyyden saavuttamiseen, testaaminen yleistä tai valittua merkitystä vasten, tekstin ymmärtäminen sen perusteella, mitä se kertoo teemasta, tutkijan tietämys kyseessä olevasta teemasta, tulkinnan sidonnaisuus tulkitsijaan ja ennakko-oletuksiin sekä tulkinnan ymmärrystä rikastuttava ja merkitystä laajentava vaikutus. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi yhdistettynä hermeneuttiseen tiedon kerrostumiseen (Hatch & Janow 2005, 68; Järvinen & Järvinen 2004, 189-190, 198-199; Totti 2005, 60) mahdollistaa syvällisen ja laaja-alaisen näkökulman säilymisen läpi koko tutkimuksen. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa tässä tutkimuksessa lähdeaineiston tarkastelua follettilaisen koordinaation osa-alueiden kautta (ks. luku 4). Analyysi perustuu Haideggerin hermeneuttiseen ymmärtämiskäsitykseen, jossa havaitseminen, väittäminen, tulkitseminen ja kaikki tietoiset operaatiot ovat ymmärtämisen johdannaisia (Totti 2005, 52). Aineiston käsittelyssä ja tarkastelussa on havaittavissa pyrkimystä kubismiin, suuntaukseen, jonka mukaisesti näkymä puretaan osiin, minkä jälkeen osista muodostetaan uusi kokonaisuus. Uusi kuva ei ole alkuperäisen kopio vaan lähinnä sen kaltainen, mikä mahdollistaa uuden näkemyksen muodostumisen alkuperäisten elementtien avulla.

Aineistona olevat tieteelliset aikakausjulkaisut, *Journal of Management History* ja *Journal of Organizational Change Management*, valitsin ilman yksityiskohtaista tietoa niiden sisällöstä. Koska minulla ei ennakolta ollut tarkkaa tietoa, missä laajuudessa tutkimusaineistossa on joko M. P. Follettiin tai hänen aihepiireihinsä liittyviä artikkeleita, päätökseni tarkastella mainittuja aikakausjulkaisuja perustui pyrkimykseen löytää sekä historiallisuutta että ajankohtaisuutta ilmentävää lähdemateriaalia. Ensimmäinen julkaisu on nimensä mukaisesti menneeseen suuntautunut ja sen valintaa mukaan tukee pyrkimys löytää yhteys M. P. Follettiin ja hänen tuotannostaan välittyneisiin aihepiireihin. Toinen julkaisu edustaa tämän aikakauden ja

lähimenneisyyden tieteentutkimusta, joten sen valitsemisen taustalla on pyrkimys löytää yhteys M. P. Follettin tuotannon sisällön ja nykypäivän tutkimusaihepiirien välille. Aikakausijulkaisut eivät ole erilaisuutensa vuoksi helposti vertailtavissa, mutta täydentävät yhdessä kokonaiskuvan muodostumista.

Aineisto on laaja, sillä se kattaa *Journal of Management History* julkaisun kaikki 133 artikkelia vuosilta 1995-2000 ja *Journal of Organizational Change Management* julkaisun 187 artikkelia vuosilta 2000-2004. Tutkimuksen alussa hain kaikki artikkelit sähköisessä muodossa Kuopion yliopiston kirjaston internet-sivuston kautta käytettävissä olevasta tietokannasta ja tallensin ne omalle tietokoneelle aineiston läpikäymisen mahdollistamiseksi. *Journal of Management History* julkaisusta mukaan tuli kuusi ja *Journal of Organizational Change Management* julkaisusta viisi vuosikertaa. Kaikkiaan tutkimusaineisto kattaa kymmenen julkaisuvuoden ajanjakson, sillä vuoden 2000 julkaisut ovat mukana kummastakin.

Lähestyin tutkimuksen aineistoa follettilaisen koordinaation teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Aineiston tarkastelun ensimmäisessä vaiheessa, silmäilyssä, karsin artikkeleista pois ne, joissa ei ollut joko M. P. Follettiin, koordinaatioon tai follettilaisen koordinaation neljään eri osa-alueeseen liittyvää tietoa. Toisessa vaiheessa, aineiston lukemisessa, hain tekstistä kaikki M. P. Follettiin liittyvät viittaukset, koordinaatiomaininnat ja follettilaisen koordinaation neljän eri osa-alueen, aktiivisuuden, sopimuksellisuuden, sujuvuuden ja edistymisen, aihepiireihin kuuluvat aiheet. *Journal of Management History* n osalta silmäilyperusteisesti tehty luokittelu säilyi myös lukemisen osalta, mutta *Journal of Organizational Change Management* in lukuvaiheessa osoittautui hyödyllisemmäksi käydä läpi kaikki artikkelit, sillä sisällöllinen analyysini eteni ja rikastui lukemisen myötä eri näkökulmilla.

Toisen aikakausijulkaisun kaikkien artikkelien huolellinen läpikäynti merkitsi ajankäytöllisesti huomattavaa lisäystä, minkä vuoksi minun täytyi luopua alkuperäisestä tavoitteestani ulottaa tarkasteluajanjakso mahdollisimman lähelle nykyhetkeä. Tutkimuksen kolmas vaihe oli luokittelu. Jaoin aineistosta tehdyt havainnot seuraaviin luokkiin: Follett, koordinaatio, aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus, edistyminen. Luokat eroavat toisistaan keskenään siinä, että kahdessa ensimmäisessä edellytettiin Follettin ja koordinaation selvää mainintaa. Neljä muuta luokkaa ovat tulkinnanvaraisia

ja perustuvat tämän tutkimuksen teoriaosassa perustelemini sisällöllisiin tulkintoihin. Tutkimusprosessin neljäs vaihe oli tutkimuksen raportointi prosessikirjoittamisen keinoin löydösten mahdollistamalla tavalla ja valittuun tutkimukselliseen viitekehykseen tukeutuen. Raportointivaiheessa jätin Follettia ja koordinaatiota yleisellä tasolla koskevat huomiot sivuosaan ja otin pääosaan follettilaisen koordinaation neljän osa-alueen sisällöllisen tarkastelun.

Sisällönanalyysissä vertasin kaikkea valitsemaani tekstiainesta eli itsenäisiä tekstinkappaleita ja poimintoja follettilaiseen koordinaatioon ja sen osa-alueisiin. Vertailun avulla löysin eroja ja yhtäläisyyksiä. Näiden lisäksi löysin ominaisuuksia, piirteitä ja päätelmiä, jotka ovat joko sovitettavissa tai eivät sovellu lainkaan follettilaiseen koordinaatioon. Tutkimuksen vaikein vaihe, analyysi ja tulkinta, etenivät kaiken aikaa tutkijan eli minun oman tietotason, ajattelun ja ymmärryksen pohjalta. Prosessinomainen työtapa ja hermeneuttinen ote metodeineen antoivat mahdollisuuden palata aiempaan aineistoon aina tarvittaessa ja toisaalta ne sallivat kaiken aikaa tapahtuvan sekä määrällisen että laadullisen tiedollisen ja ymmärryksellisen kehittymisen. Tulkintojen avulla pyrin saavuttamaan sisäisen yhtenäisyyden tutkimukseni teoriana olevan follettilaisen koordinaation ja aineistosta välittyvän ”follettilaisen koordinaation” välille. Aineiston runsaus oli tämän kannalta sekä etu että haitta. Follettilainen koordinaatio sisältää neljä keskenään hyvin erilaista ulottuvuutta, joista kutakin olisi mahdollista tutkia erillään ja itsenäisesti. Tässä tutkimuksessa kaikki osa-alueet ovat kuitenkin mukana, mikä hajautti ajatuksia ja hidasti tulkintaa. Saavutettuani tutkimuksessa hetken, jolloin koin löytäneeni riittävän sisällöllisen yhteyden teorian ja aineiston välille eli hyvän tulkinnallisen hahmon, en kuitenkaan koe saaneeni tulkintaa täysin valmiiksi. Tutkimusprosessi eteni sellaiseen vaiheeseen, jossa sen voi pysäyttää, mutta sisällöllisesti sitä olisi voinut vielä jatkaa edelleen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista tämän opinnäytetyön rajoissa.

2 JOHDATUS TEORIAAN

2.1 Koordinaatio käsitteenä ja teoriana

Robert P. Gephart Jr (1996, 95-96) kyseenalaistaa koordinaation kuvatessaan uutta hallinnollista aikakautta, jolloin ihmiseen ja johtajuuteen perustuvaa koordinaatiota ei tarvita, koska koordinaatio ja kontrolli ovat johtamistoimina tulleet tarpeettomiksi hierarkioiden ja lähiesimiesten hävitessä organisaatioiden muututtua epäinhimillisiksi. Todellisuudessa koordinaation tarpeellisuus tai tarpeettomaksi tuleminen määrittyy sen mukaan, mitä koordinaatiolla tarkoitetaan.

Koordinaatio on yksi hallintotieteiden peruskäsitteistä. Yksi tunnetuimmista koordinaatitarkasteluista on Luther Gulickin luoman organisointimallin POSTCORB-kirjainyhdistelmän (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, Budgeting) keskelle sijoittuva kirjain C (Coordinating) (Salminen 2004, 27-28). Ari Salminen ja Kari Kuoppala (1995, 99) avaavat Gulickin koordinaatio-kohdan merkityksen seuraavasti: ”organisaation toimintojen yhteenkytkentä ja yhtenäistäminen”. Gulickin ohella mainitun mallin kehittäjänä pidetään myös Urwickia (ks. Trinkaus 1995, 78; Salminen 2004, 27). POSTCORB malliin ei ole päädytty tyhjästä, sillä Gulickia pidetään Fayolin opillisena seuraajana ja tämän ajatusten edelleen kehittäjänä (Salminen & Kuoppala 1985, 98; Massie 1965, 389).

Henri Fayolille (1957) koordinaatio on yksi viidestä johtamisen osa-alueista, jotka kokonaisuudessaan ovat: suunnittelu, organisointi, määräykset, koordinaatio ja hallinta. Koordinaatio merkitsee Fayolille harmonisointia. Koordinointi on kaikkien toimintojen harmonisointia työnteon helpottamiseksi ja onnistumiseksi sekä asioiden ja toimintojen oikeanlaista tasapainottamista keinojen ja tuotosten kytkemiseksi toisiinsa. (Fayol 1957, 6, 103.) Fayolin koordinaatiokäsityksen tulkintoja löytyy useita. Niiden perusteella koordinaatio on johdollisen osa-alueen tehtävä (Pindur ym. 1995, 62-63), johtajien käyttämä väline (Wren 1995, 11), hallinnollinen toiminta (Reid 1995a,) ja johtamisen elementti (Fells 2000, 345).

Erilaisia näkökulmia koordinaatioon tuovat järjestelmäperusteiset (Thompson & Frances & Levacic & Mitchell 1991), politiikan alaan kuuluvat (Hanf & Scharpf 1978) ja organisaatorakenteeseen perustuvat (Blau & Scott 1970; Chisholm 1989; Dawson 1996) tarkastelut. Oma mielenkiintonsa on John D. Millettin (1966) tavassa käsitellä

koordinaatiota käyttämällä vain ilmausta *organization*, vaikka käsitteenä voisi asiasisällön perusteella olla myös *co-ordination*. Erilainen on myös Hugo Letichen ja Rouven E. Hagemeijerin (2004, 367) Landa viittauksen yhteydessä esittelemä käsite ja sen määritelmä, jossa *entrainment* rinnastetaan koordinaation suunnittelemattomiksi sosiaalisiksi toimintatavoiksi (spontaneous social mechanisms of coordination) (mt. 371).

Mielenkiintoisia näkemyksiä löytyy myös soveltavan tutkimuksen kentältä. Koordinaatiotarkastelua löytyy virtuaaliorganisaatioihin liittyen (Kraut ym. 1999), rauhanturvaamisoperaatioiden kontekstissa (The Challenges Project), sosiaalisten verkostojen viitekehyksessä (Tsai 2002), sosiaalisessa yritystutkimuksessa (Kogut & Zander 1996), tiimeihin liittyen (Hoegl ym. 2004), osastojen välisen toiminnan tarkastelussa (Adler 1995), organisaatioiden välisen yhteistyön tutkimuksessa (Vornanen 1995), prosessisuunnitteluun liittyen (Crowston, 1997) ja teknologian hyödyntämistä tarkasteltaessa (Palmer ym. 2001, 193). Kussakin mainitussa tutkimuksessa koordinaatio on määritelty suhteessa tarkasteltavana olevaan kohteeseen.

Usein koordinaatio kytketään toiseen käsitteeseen, kuten koordinoitu ongelmanratkaisu ja koordinoitu toiminta (Dudley 1996, 52), koordinaatiopyrkimys (Weber 1996, 51), tietoisuuden koordinointi (Rosenberg 2002, 84; Druhl ym. 2001, 398), koordinaatio vastaan konflikti (DiPadova 1996, 61), vaikeutumaton koordinaatio ja kommunikaatio / optimaalisen tiimihallinnan, tilannetulkinnan ja kommunikaatio-koordinaatiovaikeuksien väliset yhteydet (Beugelsdijk ym. 2002, 315), koordinaatio ja kommunikaatioreitit (Rosenberg 2002, 84), kommunikaatio-koordinaatio-yhteistyö (Savall 2003, 33), synkronisointi ja koordinaatio (Durant 2002, 491), epäsuora koordinaatio (Letiche & Hagemeijer 2004, 369) tai koordinaatioperiaate (Cuff 1996, 14-15). Koordinaatio voidaan piilottaa näkökulman sisään, kuten tekee Dudley (1996, 47) kytkiessään koordinaation vastuuseen (accountability), vaikuttavuuteen (effectiveness) ja tehokkuuteen (efficiency). Tai se voidaan kutistaa hyvin tiiviiseen tai kapea-alaiseen asiayhteyteen, esimerkiksi hallinnan ja vuorovaikutuksen osatoiminnoiksi (Vega & Brennan 2000, 472) tai virkamiestehtäväksi (Weber 1996, 47). Koordinaatio voidaan myös mekanisoida (Mintzberg 1989, 101-103; Rosenberg 2002, 85) ja nähdä keinona (Lehtimäki 1996, 14; Viinamäki 2004, 16, 35-82; Madureira 2004, 18, 148-154).

Koordinaation aihepiiristä on löydettävissä monenlaisia yleistäviä tulkintoja. Koordinaation sanotaan olevan kytköksissä tunteisiin ja oppimiseen (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 445). Koordinaation väitetään toteutuvan osallistujien vapaaehtoisella sitoutumisella toimia odotetulla tavalla tai sen sanotaan olevan saavutettavissa etuisuuksien ja pakotteiden kautta (Bokeno 2003b, 644). Osan koordinaatio-ongelmista väitetään olevan vältettävissä käyttämällä uusia kommunikaatioreittejä (Rosenberg 2002, 84). Teollistumisen kiihtymisen ja tehtaiden suurentumisen aiheuttamien koordinaatio-ongelmien ratkaisuna on pidetty lisääntynyttä järjestelmällisyyttä ja tuotannon järkipäistämistä (Ogilvie & Stork 2003, 257). Koordinaatio nähdään laiminlyötynä ja kustannuksia lisäävänä (Zardet & Voyant 2003, 60).

Tiivistetysti luonnehdittuna koordinaatio voi olla läheisyyden ja luottamuksen ylläpitoa, yhteisöllisyyttä, voitontavoittelua, mielipidejohtamista, tulevaisuudenrakentamista, vakiointia (Demers ym. 2003, 225), organisaation arvoperusteisten toimintojen yhteensopivuuden varmistamista (Bowman & Wittmer 2000, 22), aikatauluttamista ja toimintojen osittamista; kaiken yhteen kytkemistä ja harmonisoimista (Fells 2000, 346), tapa hallita toimintaa joko hallinnollisesti tai markkinaperusteisesti (Nodoushani 1996, 3-20), yksilöiden toteuttamaa yhteistoimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Pindur ym. 1995, 64), hallinnan ja vuorovaikutuksen osa-toiminto (Vega & Brennan 2000, 472), organisaation ydinprosessi kommunikaation, päätöksenteon ja ongelmanratkaisun ohella (Antonacopoulou & Gabriel 2001, 445), viestinnän keinoin saavutettu valmius, sopeutuminen ja vakiintuminen (Armenakis & Harris 2002, 169), yksi toimintapolitiikan mahdollistava mekanismi (Ryan 1999, 49), tarve varmistaa arvoperusteisten toimintojen yhteensopivuus (Bowman & Wittmer 2000, 22), sosiologien ja johtajuustutkijoiden tutkimusaihe (Pindur ym. 1995, 75).

Tämä tutkimus tulkitsee follettilaista koordinaatiota ja selvittää sen mahdollisuuksia hallintotieteellisenä koordinaation tarkastelumallina.

2.2 Mary Parker Follett ja koordinaatio

M. P. Follett muistetaan neljä osa-aluetta sisältävästä organisointiperiaatteestaan (kyseiset kohdat on otettu suomenkielisinä teoksesta Salminen (1998, 117-118) ja englanninkielisenä Follett (1941, 297):

1. Koordinointi kaikkien asiasta vastuussa olevien ihmisten välittömänä yhteydenpitona. (Co-ordination by direct contact of the responsible people concerned.)
2. Koordinointi asian valmisteluvaiheesta lähtien. (Co-ordination in the early stages.)
3. Koordinointi kaikkien tilanteeseen liittyvien tekijöiden keskinäisenä suhteena. (Co-ordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation.)
4. Koordinointi jatkuvana prosessina. (Co-ordination as a continuing process.)

M. P. Follettin tekstistä edellä mainittu jäsentely löytyy ainakin kahdesta eri kohdasta (1941, 297 ja 1949, 78). Kyseisten viittausten erona ovat periaatteiden järjestysvaihtelu, minkä vuoksi niitä voi perustellusti tarkastella keskenään samanarvoisina ja toisistaan riippumattomina periaatteina. Salminen (1998, 117) käyttää mainitusta listauksesta nimitystä ”organisaation menestyksen periaatteet”. Follett itse käyttää käsitettä ”Four fundamental principles of organisation”. Suomenkielisenä muotona tässä tutkimuksessa puhutaan organisointiperiaatteista, sillä siinä tulee paremmin ilmi periaatteiden taustalla vaikuttava toiminnan ja tekemisen ajatus kuin organisaatioperiaatteissa, joka johdattaa ajattelemaan rakenteellisuutta. Perusteena tälle valinnalle on M. P. Follettin (1949, 78) näkemys: ”...what are the principles of organisation. For the object of organisation is control, or we might say that organisation is control.” Hallinnan ollessa organisoinnin kohteena tai organisoinnin ollessa hallintaa sinänsä, on perusteltua olettaa kyseessä olevan ennemminkin toiminnallinen kuin rakenteellinen ulottuvuus.

Vaikka M. P. Follettin voidaan sanoa olleen hyvin kiinnostunut koordinaatiosta, ei hänen tapaansa ymmärtää koordinaatiota ole tutkittu eikä sitä ole yritetty soveltaa omana erillisenä näkökulmana. Koordinaation aihepiiriä sivutaan M. P. Follettin tuotantoa käsiteltäessä, mutta missään niistä koordinaatio ei ole keskeisessä asemassa.

Tämän luvun alussa oleva organisointiperiaatteiden listaus on selkeä ja paljon siteerattu, mutta se ei sinänsä kerro mitään koordinaatiosta. Sen ensisijainen tarkoitus on kuvata organisointia, jossa koordinaatiolla on merkittävä asema. Periaatteet toimivat eräänlaisena muistilistana, mutta niistä ei ole hyötyä ilman sisällöllisen merkityksen ymmärtämistä. Tämän tutkimuksen teoriana oleva follettilainen koordinaatiokäsitys rakentuu organisointiperiaatteiden taustalla vallitsevan käsityksen ja ymmärryksen analysointiin perustuvalla tulkinnalla. Tässä tutkimuksessa laajennan M. P. Follettin

tuotantoon perustuvaa follettilaisen koordinaation tulkintaa kahden hallintotieteellisen aikakausjulkaisun avulla.

Vaikka M. P. Follett on henkilönä mielenkiintoinen, jätän hänen henkilöhistoriansa (liite 1), akateemiset saavutuksensa (liite 2) ja jälkipolville välittyneet tieteelliset aihepiirit (liite 3) sivuosaan.

3 TEORIA: FOLLETTILAINEN KOORDINAATIO

Follettilainen koordinaatio on toiminnallisen kokonaisuuden rakentamista ("... the building up of a functional total."; Follett 1941, 189), josta on löydettävissä neljä erillistä ja eri tasolla ilmenevää ulottuvuutta. Follett on listannut kyseiset ulottuvuudet organisointiperiaatteiden nimellä (ks. luku 2.2), ja vaikka ne ovat luettelotasolla säilyneet hyvin kautta vuosikymmenten, ne ovat jääneet sisällöllisesti vaille uudelleenarviointia. Kyseiset periaatteet valottavat kukin omaa ulottuvuuttaan koordinaatio-käsitteeseen. Yksi niistä tuo selvästi esille hallinnollisen näkökulman, toinen on ideologinen ulottuvuus, kolmas on suhteisiin ja yhteyksiin liittyvä abstrakti taso ja neljäs ulottuvuus ilmentää ajassa tapahtuvaa toimintaa. Follettilaisen koordinaatio ydin on kaikkien näiden ulottuvuuksien huomioiminen samanarvoisina. Samoin nousee esille mielikuva niin sanotun fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kytkeytymisestä yhteen ja samaan elämänvirtaan tai toisaalta kongreettisen, tiedollisen ja toiminnallisen ulottuvuuden ilmeneminen kaiken aikaa muuttuvassa tilanteessa. Follettilaisen koordinaation tarkastelussa painopiste ei ole yksittäisen käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa lopullisesti koordinaation avulla, vaan kyse on pikemminkin filosofisesta ajatusmallista, sen kokonaisvaltaisesta huomioimisesta ja soveltamisesta toiminnan toteuttamisessa tyydyttävimmän lopputuloksen saavuttamiseksi.

3.1 Koordinaatio aktiivisuutena

Tausta-ajatuksiksi tarkastelulle ja analyysille on otettu organisointiperiaate: "Koordinointi kaikkien asiasta vastuussa olevien ihmisten välittömänä yhteydenpitona (Co-ordination by direct contact of the responsible people concerned)", mikä voidaan ymmärtää myös seuraavien lauseiden avulla: 1. koordinaatio välittömänä yhteydenpitona / suorana kontaktina tai 2. koordinaatio vastuuseen perustuvana toimintana. Tämä näkemys tuo esille hallinnollisen näkökulman ja siihen liittyvät piirteet.

M. P. Follettin tuotannosta (1941 ja 1949) on poimittavissa joukko asioita, jotka lisäävät tarkasteltavana olevan organisointiperiaatteen sisällöllistä ymmärtämistä. Tällaisia ovat: auktoriteetti- eli toimivaltakysymys, vastuunäkökulma yksilön osalta ja yhteisvastuun kannalta, yhteensovittaminen ja kontrolli. Listatut seikat korostavat koordinaatio-käsitteen hallinnollista puolta.

Ihanteellisessa tilanteessa hallinnollisessa koordinaatiossa on kyse suorasta kontaktista vastuullisten välillä kautta koko organisaation. Se ei merkitse pelkästään yhteyksiä johtajatasolla, vaan myös suoraa yhteyttä niiden kesken, jotka ovat vastuullisena todellisella toiminnan tasolla. Tätä tukevat seuraavat M. P. Follettin ajatukset: ”The most important thing to learn about co-ordination is that it must begin at the bottom, not at the top” (1941, 222) ja “...co-ordination from the bottom and all along the line. This is successful organization engineering “(1941, 223). Kärjistäen voisi tärkeimpään asemaan kulloinkin nostaa aktiiviset toimijat eli kunkin tehtävän toteuttajat. Samaa asiaa hieman käänteisesti ilmaisee follettilainen vastuunäkökulma, minkä mukaan keskeistä ei ole, kenelle ollaan vastuussa, vaan mistä ollaan vastuussa (Follett 1949, 46). Ei ole merkityksellistä ajatella arvoa tai asemaa eri hierarkiaportilla, vaan nähdä itse kullakin oleva vastuualue ja siihen liittyvät kokonaisuuden kannalta merkittävät toimenpiteet ja yhteydet, ns. todellinen auktoriteetti eli toimivalta.

M. P. Follett puhuu todellisesta ja virallisesta auktoriteetista, niiden kohtaavuudesta tai kohtaamattomuudesta. Koordinaatiossa on kyse siitä, kuinka yhdistää hajaantunut auktoriteetti, pirstoutunut johtajuus (Follett 1949, 17). Hänen mukaansa laillinen toimivalta tulee koordinaatiosta, eikä koordinaatio toimivallasta (Follett 1941, 150; Follett 1949, 5). Hänen näkemyksensä mukaan kullakin tulisi olla juuri se määrä toimivaltaa, kuin kukin toiminta tai tehtävä edellyttää – ei sen enempää eikä vähempää (Follett 1949, 1). Aiemmin mainitun follettilaisen vastuunäkökulman (Follett 1949, 46) lisäksi M. P. Follett painottaa myös yhteisvastuun käsitettä. Hän tuo ilmi, ettei yhteisestä vastuusta voi irrottaa tiettyä osa-aluetta jollekin ja toista toiselle, vaan kukin on omalta osaltaan vastuussa koko kokonaisuudesta. Vastuullisten henkilöiden välittömässä yhteydenpidossa on kyse mielipiteistä, mielipide-eroavaisuuksista ja päätöksenteosta niiden pohjalta. Tässä ulottuvuudessa M. P. Follettin ratkaisuna on integraatio (1949, 66), yhteensovittaminen, jossa kunkin toiveet ja tavoitteen johdetaan kaikkien osapuolten kannalta voitokkaaksi ratkaisuksi. Kukaan ei joudu luopumaan toisen hyväksi eikä alistumaan toisen tahdon alle, vaan yhdessä löydetään uusi vaihtoehto. M. P. Follett (1949, 81) näkee, ettei mainitunlainen yhteensovittaminen edellytä yksilötason uhrauksia ja yksilöllisyydestä luopumista.

Kontrolli, ohjaus ja säännöt muokkautuvat follettilaisessa ajattelussa omaehtoisesti. Valvonta tulee luodun ja siten todellisen toimivallan määräämässä mitassa. Ohjaus

muodostuu sen mukaan, mitä kulloisenkin toimen kannalta on tarkoituksenmukaista ja säännöt ovat tarkoitussisällöllisesti soveltuvia. Eli ei ohjeisteta ulkopuolelta sellaisilla säännöillä ja määräyksillä, jotka eivät ole tarpeellisia tehtävän hoitumisen ja todellisen toimivallan toteutumisen kannalta. (Follett 1941; 1949.)

M. P. Follettin ensimmäiseen organisointiperiaatteeseen sisältyvän koordinaatioajatuksen voi kiteyttää Aktiivisuus nimeä kantavaksi osa-alueeksi. Aktiivisuus – todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat henkilöt luovat yhteistoiminnan keinoin kaikille osapuolille kannattavan ratkaisun, joka mahdollistaa yhteisvastuun toteutumisen siinä mitassa, josta tavoitteiden yhteensovittamisella on päätetty.

3.2 Koordinaatio sopimuksellisuutena

Toisen tarkastelunäkökulman lähtökohtana on organisointiperiaate: ”Koordinointi asian valmisteluvaiheesta lähtien (Co-ordination in the early stages)”. Tämä näyttäytyy Follettin kirjoitusten valossa idealistisena ja periaatteellisena sopimuksellisuutena. Periaate on mahdollista tulkita siten, että organisoinnissa lähdetään liikkeelle eräänlaisesta nollatilanteesta. Ajatuksellisesti syrjäytetään olemassa oleva tilanne ja rakenteet, jolloin päästään aloittamaan tyhjältä pöydältä. Yhteisen päätöksen perusteella luodaan tilanne ja toiminta uudelleen. Tämä ei tietenkään edellytä kaiken vanhan syrjäyttämistä, sillä osallistujaosapuolien näkemykset, periaatteet ja ideologia ratkaisevat, mihin suuntaan ja millaisilla edellytyksillä edetään.

M. P. Follett näkee koordinaation prosessina, jonka tulisi alkaa hyvin varhaisessa organisoinnin muodostusvaiheessa (1941, 159). Ensimmäinen ajatus, jonka M. P. Follettin periaate koordinaation varhaisuudesta herättää, on pyrkimys nostaa ”koordinaatio-kysymykset” esille heti, kun jotain uutta on vireillä, mutta follettalaisessa ajattelussa on kyse myös muusta. Koordinaation varhaisuus on mahdollisuus. Nimenomaan mahdollisuus niin sanotusti ennakoida, luoda otolliset olosuhteet ja ilmapiiri, laatia periaatteet, antaa julkilausumat, ilmaista aikeet, tehdä kartoitukset, laatia katsaus tilanteeseen, hahmottaa kokonaisuus, selvittää eri osa-alueet ja niiden asema kokonaisuudessa. Koordinaation idealistisella tasolla on kyse varsinaisen toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä (mm organisaatiokulttuurista, strategisesta suunnittelusta, poliittisesta ohjauksesta jne). Nämä asiat ilmentyvät follettalaisuudessa seuraavien ajatusrakenteiden muodossa: yhdenmukaistaminen (unifying),

toimintakokonaisuuksien luonne (the nature of unities), ykseyden / toimintakokonaisuuden peruseriaate: yhteistoimintajärjestelmä – yhteensovittaminen – yhteisvastuu (fundamental principle of unity: a system of crossfunctioning – an understanding of integration – a sense of collective responsibility), kontrolliprosessi (the process of control), kontrollin kenttä (the field of control).

Follettilaisuudessa ei ole löydettävissä mallia, jossa tarkastellaan vakiintuneen toiminnan olemassa olevia käytäntöjä ja niihin liittyviä yhteyksiä tarkoituksena hienosäätää ja tehostaa jo vallitsevaa tilannetta. Sellainenkin on mahdollista, mutta sillä riskillä, että pieneksi aiottu korjausliike käynnistää jotakin sellaista, jonka lopputulos mitä suurimmalla todennäköisyydellä osoittautuu muuksi kuin mikä oli lähtötilanteena.

”Evoking, releasing, is the foundation of co-ordination” (Follett 1941, 198). Kyseinen lainaus tuo esille liikkeelle sysäämisen ajatuksen. Koordinaatio tarvitsee herättämisen, vapauttamisen, toteutuakseen. Siinä mielessä on perusteltua ajatella koordinaation olevan mukana asian valmisteluvaiheesta lähtien. Aloite tai kimmoke jonkin uuden saavuttamiseksi saa aikaan toiminnallisen reaktion, jossa vakiintuneet toimintakäytännöt ja yhteydet eivät enää toimi, vaan tarvitaan kokonaisuuden uudelleenahmottamista, jotta uusi tekijä saadaan osaksi sitä.

M. P. Follettille ideologinen yhtenäisyys on edellytys varsinaisten toimintojen yhtenäistämisyhtymyksissä. ”We must unify policies before we can unify activities” (Follett 1941, 207). Täytyy olla yhtenäinen toimintapolitiikka, mikäli haluamme yhtenäisiä toimintakäytäntöjä. Yhtenäistämisen sisällöllisesti vahva merkitys tulee ilmi M. P. Follettin (1941, 189, 192) ajatuksesta, että eri yksiköiden sopusointuinen rinnakkain toimiminen ei riitä, vaan yksiköiden täytyy yhdistyä samaksi toimintakokonaisuudeksi, jotta voitaisiin puhua koordinaatiosta. Samankaltaisuus ja samojen periaatteiden hyväkin soveltaminen jää riittämättömäksi ja koordinaatio toteutumatta, mikäli eri yksiköjä ja toimintoja ei ole tietoisesti otettu saman toimintakokonaisuuden sisälle. Tietoisuus nousee follettilaudessa ajattelussa korostuneeseen asemaan, sillä sen avulla muodostetaan eräänlainen suljettu piiri, minkä sisällä ja puitteissa koordinaatioon ja sen toteutumiseen pyritään. Kaikki sellaiset seikat, jotka eivät kuulu yhtenäistämisyhtymyksen piiriin, ns. toiminnallisen kokonaisuuden rakentamiseen, jäävät toisarvoiseen asemaan.

M. P. Follettille keskeistä koordinaation varhaisuudessa on tilanteen luominen, pyrkimys uuden aikaansaamiseen. Hänellä lähtökohtana on pyrkimys yhtenäisyyteen, jossa erilaiset pyrkimykset yhdistetään yhdeksi ja samaksi kokonaisuudeksi ensin tavoitteellisella tasolla ja sitten vasta käytännön toteuttamisen tasolla. Erilaisten prosessien teoreettisen ymmärtämisen merkitys korostuu. Tarvitaan tietoisuutta yhteisen vastuun näkökulmasta, yhteensovittamisprosessin ymmärtämistä, kokonaisuuden ja yksittäisen osa-alueen keskinäisen suhteen merkityksen hahmottamista sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden välisen yhteyden konkreettisuutta. M. P. Follettilla (1949, 74) on selkeä näkemys yhteisen sitoumuksen kokonaisvaltaisuudesta – siitä ei ole irrotettavissa yksittäisiä palasia, vaan pelkästään nähtävissä eri ilmenemismuotoja.

M. P. Follettille tärkeä asia on kontrolli ja sen toimintaympäristö eli kontrollin kenttä (1949, 10-14). Tämän ilmiön ympärille muodostuu ikään kuin peli, jossa koordinaatio ilmenee.

M. P. Follettin toiseen organisaatioperiaatteeseen sisältyvän koordinaation voi nimetä sopimuksellisuuden osa-alueeksi. Sopimuksellisuus - yhteensopivaksi suunniteltu ja sopimuksellisesti varmennettu osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus, joka vastaa kaikkien osallisena olevien yhdessä päättämiä periaatteita ja tavoitteita.

3.3 Koordinaatio sujuvuutena

Kolmannen tarkastelunäkökulman lähtökohtana on organisointiperiaate: ”Koordinointi kaikkien tilanteeseen liittyvien tekijöiden keskinäisenä suhteena (Co-ordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation)”. Tarkasteltava periaate on näistä neljästä abstraktein, mutta samalla kuitenkin antoisin koordinaation ymmärtämisen kannalta. Filosofinen ja kielellinen kuvailu antaa mahdollisuuden tarkastella tätä yleensä käytännön toiminnaksi miellettyä käsitettä ilmiönä. Alkuperäinen englanninkielinen ilmaisu pitää sisällään enemmän kuin mitä Salminen (1998) antaa suomenkielisessä vastineessaan ymmärtää. M. P. Follettille reciprocal relating – vastavuoroinen yhteensovittaminen on merkittävä asia. Lisävalaistusta antavat käsitteet *interpenetration*, *interweaving*, *reciprocal modification* ja *correlation*, joiden avulla päästään kiinni mieli- ja kielikuvaan. Kyse on enemmän kuin ns. tilanteeseen liittyvien tekijöiden keskinäisestä suhteesta; kyse on tilanteeseen liittyvien tekijöiden

samanaikaisesta toisiinsa limittymisestä, kutoutumisesta, vastavuoroisesta muokkautumisesta ja toimimisesta sisäkkäin.

Perusteltua on kysyä, mihin tällaista abstraktisuutta tarvitaan, kun mahdollisuus olisi pitäytyä konkreettisuudessa. Follettilaisuutta ajatellen tarve ilmenee juuri siinä: jotta päästään pois kaikkein ilmeisimmästä ja kyetään näkemään kokonaisuus sokeutumatta sen osiin. Toisena kysymyksenä voisi esittää: onko abstraktinen näkökulma vain tieteentekijöille vai tarvitaanko sitä varsinaisessa toiminnassa? Kolmantena: Onko abstraktisuus välttämättömyys organisaatioperusteisen koordinaation onnistumisen kannalta? Vastauksia näihin kysymyksiin voidaan löytää M. P. Follettin teksteistä. ”Reciprocal interacting and integrating, what we are calling here co-ordinating.” (Follett 1941, 229). Siteeratussa lauseessa M. P. Follett kiteyttää koordinaation tapahtumana olevan nimenomaan vastavuoroista toisiinsa vaikuttamista ja eheyttä. Tällaisen väittämän ymmärtäminen abstraktilla tasolla antaa mahdollisuuden tarkastella arkista toimintatilannetta mainitun väittämän ja sen tekemän rajauksen avulla. Silloin on mahdollista päästä käsiksi olennaiseen.

M. P. Follett (1941, 261) kirjoittaa myös: “...you cannot integrate the parts of your business successfully unless you have your purpose clearly defined.” Kyseisen ajatuksen ydin on siinä, että osa-alueiden yhteensovittaminen on mahdollista vain, mikäli tarkoitus on selkeästi määritelty.

M. P. Follett käyttää kirjoituksissaan jo aiemmin mainittua käsitettä *interpenetration* (ks. esim. Follett 1941, 299-300), mikä sanakirjatasoisesti tarkoittaa läpeensä tunkeutumista, tunkeutumista yhdessä jonkun toisen tekijän kanssa samanaikaisesti tai vastavuoroisesti. Mainitulla käsitteellä hän haluaa havainnollistaa ajatustaan koordinaatiosta. Samaan pyrkimykseen liittyy niin ikään mainitun ”correlation” -käsitteen alaviitemerkintä (Follett 1941, 300), sillä kyseinen käsite ilmentää hänen mielestään paremmin tapahtumaa, osien keskinäistä limittymistä (riippuvuussuhdetta), kuin käsite koordinaatio, joka suppeimmillaan saattaa kuvata osien sopusointuista järjestämistä. Ja nimenomaan vastavuoroisen toimimisen ja toisiin vaikuttamisen reaktio on olennainen osa follettilaista koordinaatiota. Tämän hän ilmaisee lauseessaan ”Co-ordination means change in the parts co-ordinated” (Follett 1941, 300).

Kolmannen organisointiperiaatteen koordinaatio-ajatuksen voi nimetä sujuvuuden osaluueksi. Sujuvuus - yhden toimintakokonaisuuden sisällä tapahtuvan toiminnan ja vuorovaikutuksen saumaton kytkeytyminen ja lomittuminen tavalla, joka mahdollistaa kokonaisuuden onnistuneen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan.

3.4 Koordinaatio edistymisenä

M. P. Follettin neljäs periaate on samanaikaisesti haaste ja mahdollisuus. Organisointiperiaate: ”Koordinointi jatkuvana prosessina (Co-ordination as a continuing process)” on hyvin pelkistetty, joten sen ymmärtäminen vaatii tuekseen jotain lisää. Sitoutuminen jatkuvaan prosessiin, muutokseen, ei anna mahdollisuutta jäädä paikalleen ja vakiintua. Pyrittäessä kohti täydellistä tilannetta, voi hetkittäin tuntua houkuttelevalta saattaa asia valmiiksi ja hyväksyä, että viimeinkin olemme perillä, mutta kuten M. P. Follett (1949, 10) osuvasti sanoo: ”It is not sufficiently recognised that co-ordination is not a culminating process”. Tilanteen keskeneräisyyttä kuvaa myös se, että kokonaistilanne muuttuu vääjäämättömästi, mikäli jossain sen osatekijässä tapahtuu muutos. M. P. Follettia (1949, 11) lainaten ”...if one factor is withdrawn or added to a situation, you have then not that situation minus or plus that factor, for all the rest will be changed”. Minkä voidaan ajatella olevan taas koordinaatio-prosessin uudelleen herättämistä tai liikkeelle sysäämistä (Follett 1949, 198). M. P. Follettin integraatio- eli yhteensovittamismenetelmä pitää myös sisällään liikkeen ja ajassa etenemisen, ns. edistymisen näkökulman, mikä on löydettävissä hänen lauseestaan ”The extraordinarily interesting thing about this is that the third way means progress” (Follett 1949, 66). Lauseessa mainittu ”kolmas vaihtoehto” liittyy M. P. Follettin ongelmanratkaisuluokitteluun (ks. Follett 1949, 65-66), jossa dominoinnin ja kompromissin haastava integraatio-vaihtoehto antaa mahdollisuuden löytää kokonaan uuden ratkaisun kahden kilpailevan vaihtoehdon sijaan.

M. P. Follett käyttää koordinaatiota toimintana ja tapahtumana kuvatessaan käsitteitä itseohjautuvuus, itsesäätely, omaohjaus sekä itseään luova yhtenäistäminen, joiden avulla hän ilmentää koordinaatitapahtuman riippumattomuutta ulkopuolelta tulevista ärsykkeistä. Mainitunlaisen omaehtoisuuden vaade tulee esille M. P. Follettin (1941, 300) lauseessa ”If then the process of co-ordination is one of interpenetration, it is obvious that it cannot be enforced by an outside body”.

M. P. Follettin neljäs organisointiperiaate on vertauskuvallisesti ajateltuna ikiliikkuja. Tavoitellaan ykseyttä, toiminnallista täydellisyyttä, mutta saavuttamisen sijasta olemme kaiken aikaa vain matkalla sinne. Neljättä periaatetta voidaan koordinaation suhteen kuvata edistymisenä. Edistyminen – muutoksen prosessinomaisuus tarkoittaa ykseyden, toiminnallisen täydellisyyden tavoittelemista ja sitä kohti edistymistä.

3.5 Follettilaisen koordinaation idea

Follettilainen koordinaatio on vastavuoroisen vaikuttamisen keinoin tapahtuvaa kokonaisuuslähtöistä, ideologiaperusteista ja yhteisvastuun periaatteeseen nojaavaa aktiivista todellisen vallan käyttöä, mikä mahdollistaa sovittujen tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan sujuvuuden sekä kehittymisen kaiken aikaa muuttuvassa tilanteessa.

Herbert A. Simon (1982, 172) kytkee koordinaation toimivaltaan, mikä oli myös follettilaisen koordinaation aktiivisuus-ulottuvuudessa keskeinen seikka. Erona heidän välillään on kuitenkin toimivallan ja koordinaation keskinäinen suhde. Siinä, missä M. P. Follett näkee toimivallan koordinaation sisällä olevana, Simon käyttää koordinaation käsitettä toimivallan kolmantena ilmenemismuotona vastuun ja asiantuntemuksen rinnalla.

Charles L. Mulford ja David L. Rogers (1982, 13) päätyvät organisaatioiden välisen koordinaation määritelmässä seuraavaan: “The Process whereby two or more organizations create and/or use existing decision rules that have been established to deal collectively with their shared task environment.” Mielenkiintoista määritelmässä ovat ajatukselliset yhteydet follettilaiseen koordinaatioon sopimuksellisuuden ja edistymisen osa-alueiden näkökulmasta. Ja niihin on päädytty täysin ilman M. P. Follettia. Rogersin ja David A. Whettenin (1982) kollegoineen kirjoittama teos pyrkii yleisesti hyväksyttävään määritelmään organisaatioiden välisestä koordinaatiosta, ja vaikka he laaja-alaisessa tarkastelussaan pääsevätkin kelvolliseen lopputulokseen, on ihmeteltävää, miksi jättää huomiotta jo aiemmin elänyt tieteentekijä, jonka tekemät huomiot johtopäätöksineen ovat perustellummat ja paremminkin aikaa kestävä.

Teoriaosassa käsitelin follettilaisen koordinaation merkitystä ja tulkintaa sisällönanalyysin keinoin. Määritelmällisen tarkastelun monipuolistamiseksi poimin

pohdintaan mukaan M. P. Follettilta löytyneitä selkeitä koordinaatioon liittyviä kannanottoja. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella koordinaation olleen M. P. Follettille toiminnallisen kokonaisuuden rakentamista (1941, 189). Ehdottomasti hän tuo esille, että koordinaatiossa ei ole kyse sopusointuisesti rinnakkain toimimisesta (1941, 192). Yhtä ehdottomasti M. P. Follett mainitsee, etteivät koordinaatio ja tasapaino ole toistensa synonyymejä (1941, 189). M. P. Follettille koordinaatio on myös vastavuoroista toisiinsa vaikuttamista ja eheyttämistä (1941, 229) sekä itseohjautuvaa toimintaa (1941, 300). Synonymiksi koordinaatiolle M. P. Follett nostaa käsitteen korrelaatio (correlation) (1941, 300). Johtajuuteen liittyen M. P. Follett näkee koordinaation hajaantuneen auktoriteetin ja pirstoutuneen johtajuuden yhdistämisenä (1949, 17). Mielenkiintoa herättää M. P. Follettin vahva mielipide siitä, että koordinaatio on laissez-faire –käsitteen vastakohta (1949, 88).

Follettilaiselle koordinaatiokäsitykselle löytyy vahvistusta Hanna Lehtimäeltä (1996, 150-151), jonka mukaan muodolliset koordinaatiomekanismit eivät ole riittävä tae koordinaation onnistumiselle, vaan huomiota on kiinnitettävä myös henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Lehtimäen (mt.) mukaan koordinaation epäonnistuminen ilmenee portinvartija-aseman haltijan kohdalla eli yksiköiden välinen koordinaatio heikentyy merkittävästi tai on toimimatonta, mikäli keskeisessä asemassa olevat henkilöt eivät ole aktiivisesti sitoutuneet tiedon siirron sujuvuuteen yksiköiden välillä.

Pohtiessani follettilaisen koordinaation käyttökelpoisuutta, mielestäni on hyvä tarkastella analyysin kautta löydettyjä käsitteitä: aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen. Näiden käsitysten varaan on mahdollista rakentaa tutkimusasetelma, jonka kautta päästään tarkastelemaan follettilaisen koordinaation ilmenemistä eri tutkimusjoukoissa. Mahdollisuuksia on niin teoreettiseen kuin empiiriseen tutkimiseen. Ennen empiiristä tutkimista on kuitenkin syytä tarkastella, follettilaisen koordinaation näkyvyyttä hallintotieteellisessä tutkimuksessa; kysymys johon tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Mikään follettilaisen koordinaation osa-alueiden nimiksi otetuista käsitteistä ei ole sinänsä uusi, mutta ne auttavat ymmärtämään koordinaatio-käsitteen sisällöllistä merkitystä tavalla, joka antaa sille oman itsenäisen aseman. Koordinaation ei tarvitse olla enää osa johtajuutta tai organisaatorakennetta, vaan sitä on mahdollista tarkastella eräänlaisena yläkäsitteenä kokonaisuuden hahmottamisessa.

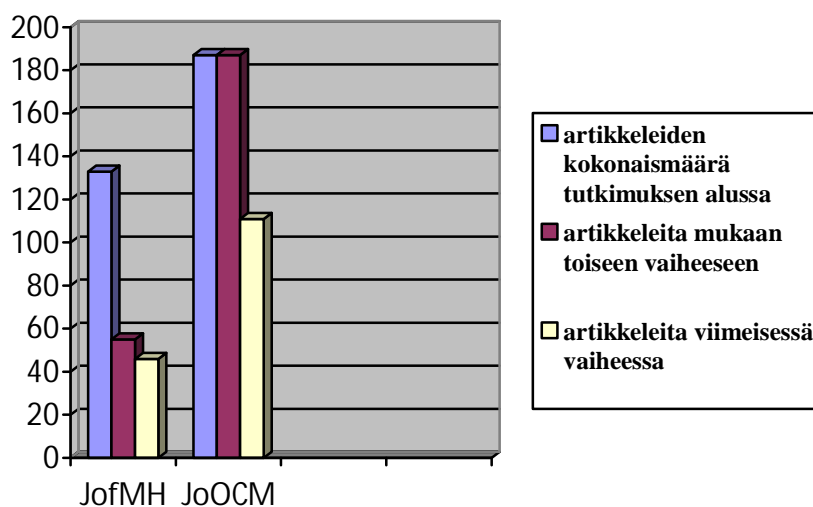
Nykyisen tiede- ja reaailimaailman haasteisiin kuuluvat kokonaisuuden ja sen osa-alueiden välisten suhteiden hahmottaminen, tutkiminen ja hyödyntäminen. M. P. Follettin kirjoitusten suoma mahdollisuus laajentaa yleistä koordinaatiokäsitystä myös follettilaisen koordinaation jäsentämisen avulla on yhtä tervetullut kuin mikä tahansa muu perusteltu tieteellinen tarkastelu (ks. Harisalo 2008, 34-37). Uutta pohdittavaa löytyy, kun ajattelee tässä jäsennehtyä follettilaista koordinaatiota hallinto- ja organisaatioteoreettisen viitekehyksen sivuitse myös aikakaudelle tyypillisiin ilmiörakenteisiin. Mahdollisuuksia löytyy niin politiikkaa sivuavista tieteenaloista kuin tulevaisuudentutkimuksen kaltaisista suuntauksista aina soveltaviin toimintoihin saakka.

Seuraavissa luvuissa kuvaan follettilaisen koordinaation hyödyntämistä kahden aikakausjulkaisun tarkastelussa. Tarkastelulla oli kaksijakoinen tarkoitus: ensiksi tarkastelin follettilaisen koordinaation näkyvyyttä aineistossa ja toiseksi yritin löytää follettilaisen koordinaation kannalta tärkeitä sisällöllisiä aihepiirejä jatkotulkintaa varten. Artikkeleiden tarkastelussa käytin analyysin pohjana follettilaisen koordinaation ideaa (ks. luvun alussa kursiiivilla kirjoitettu kappale) ja kullekin osa-alueelle (aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen) tehtyä kiteytystä, jotka löytyvät sekä teoriaosuudesta että kunkin osa-alueen tulosten raportoinnin alusta (luvut 5, 6, 7, 8).

4 AINEISTON ANALYYSI

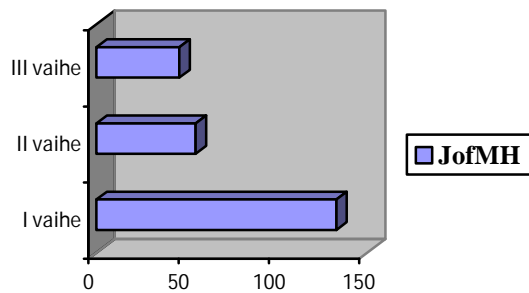
4.1 Aikakausijulkaisut keskinäisessä vertailussa

Valitsin aineistoksi ensin *Journal of Management History* (JofMH), koska se nimellisesti lupaa näkökulmaksi johtamisen historiaa. Kyseisellä nimellä aikakausijulkaisua on saatavilla vuosilta 1995-2000. Vuodesta 2001 alkaen *JofMH* on osa *Management Decision* aikakausijulkaisua, joten tarkasteluajanjakso katkesi luonnollisesti tähän muutosvaiheeseen. Toisen julkaisun osalta hain vastapainoa historialliselle näkökulmalle ja päädyin enemmän ajankohtaisia muutosjohtamisen tutkimusalueita tarkastelemaan *Journal of Organizational Change Management* (JofOCM) aikakausikirjaan. Sen osalta tarkasteluajanjakso ajoittuu vuosiin 2000-2004, jolloin aikakausijulkaisuille tulee yksi päällekkäinen vuosi ja kokonaistarkastelun ajanjaksoksi muodostuu kymmenen vuotta. Aikakausijulkaisujen vuosikerroissa oli hyvin epäsuhtainen määrä artikkeleita, mikä osaltaan selittää eroa artikkeleiden lukumäärässä. Artikkeleiden lukumäärässä olevaa epäsuhtaa olisin voinut parantaa jonkin verran poistamalla esimerkiksi JofOCM julkaisun osalta vuosikerran 2000, jolloin ei olisi tullut yhtään ajallista päällekkäisyyttä, mutta kokonaistarkasteluajanjakso olisi silti säilynyt ennallaan. Tämä olisi kuitenkin lisännyt vuosikertojen lukumäärään liittyvää epäsuhtaa, sillä jo nyt JofMH julkaisusta oli 6 ja JofOCM julkaisusta 5 vuosikertaa.



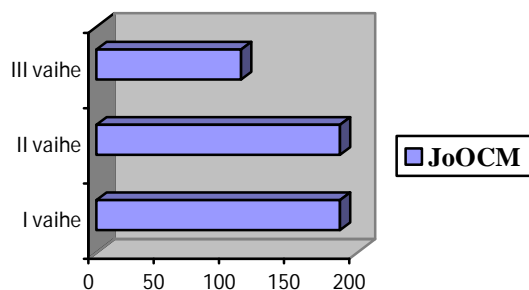
Kuvio 1 Kahden aikakausijulkaisun artikkeleiden määrän keskinäinen vertailu tutkimuksen eri vaiheissa

Ensimmäisessä tarkasteluvaiheessa karsiutuminen oli suurempaa *JofMH* kuin *JofOCM* julkaisun osalta. Toiseen vaiheeseen pääsemiseksi edellytin, että artikkelissa käsitellään joitakin seuraavista asioista: Follett, koordinaatio, follettilaisen koordinaation osa-alueet eli aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus ja edistyminen. *JofMH* julkaisun arvioiminen näiden kriteerien osalta oli vaivattomampaa, sillä näkökulman historiallisuuden vuoksi painopiste oli enemmän henkilö- kuin ilmiölähtöinen. *JofOCH* edustaa vahvemmin ilmiöiden tarkastelua, joten valituista kriteereistä vain Follett ja koordinaatio oli helposti erotettavissa. Follettilaisen koordinaation osa-alueiden näkyvyyden selvittämiseksi kävin läpi kaikki tarkasteluajanjakson sisällä olevat artikkelit ja suoritin karsintaa vasta siinä vaiheessa.



Kuvio 2 Journal of Management History artikkeleiden määrän muutos tutkimuksen eri vaiheissa

JofMH julkaisun osalta toisen vaiheen läpikäynnin yhteydessä jätin pois vain muutaman artikkelin, joten ensimmäinen karsintakierros oli onnistunut rajaamaan aineistoa ja kohdentamaan tarkastelunäkökulmaa haluttuun suuntaan.

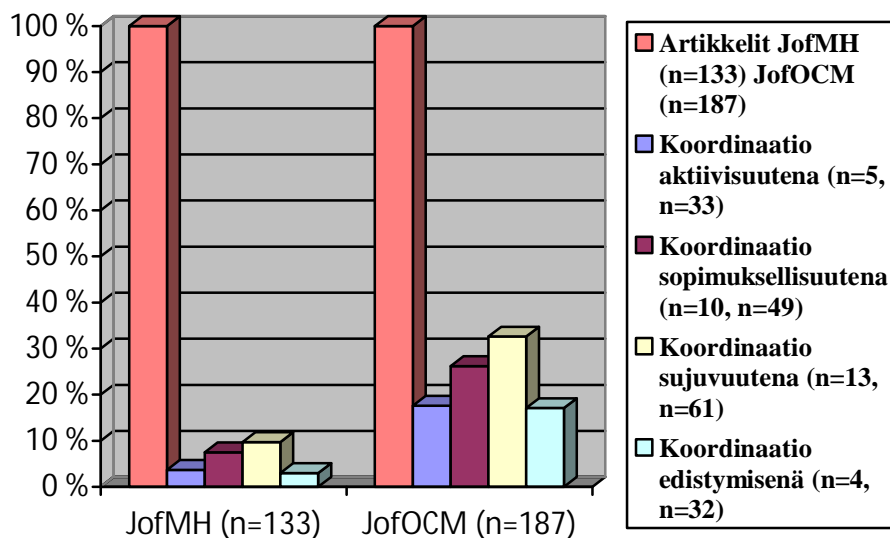


Kuvio 3 Journal of Organizational Change Management artikkeleiden määrän muutos tutkimuksen eri vaiheissa

JofOCM julkaisun osalta karsiutuminen toisen vaiheen jälkeen oli suurempi, koska ensimmäisellä kierroksella tarkentaminen jäi vaillinaiseksi. Toinen, ajallisesti arvioitua pitkäkestoisemmaksi osoittautunut aineistoon perehtyminen mahdollisti tarkemman rajaamisen, mikä helpotti kolmannen vaiheen sisällöllistä luokittelua.

4.2 Aineiston jakautuminen aihealueittain

Alla olevassa kuviolla havainnollistetaan artikkeleiden kokonaismäärän ja siitä joukosta poimittujen follettilaiseen koordinaatioon soveltuvaa sisältöä sisältävien artikkeleiden määrän prosentuaalista osuutta. Osuudet on ryhmitelty follettilaisen koordinaation osa-alueittain. Jotkut artikkelit ovat mukana useammassa kuin yhdessä ryhmässä.

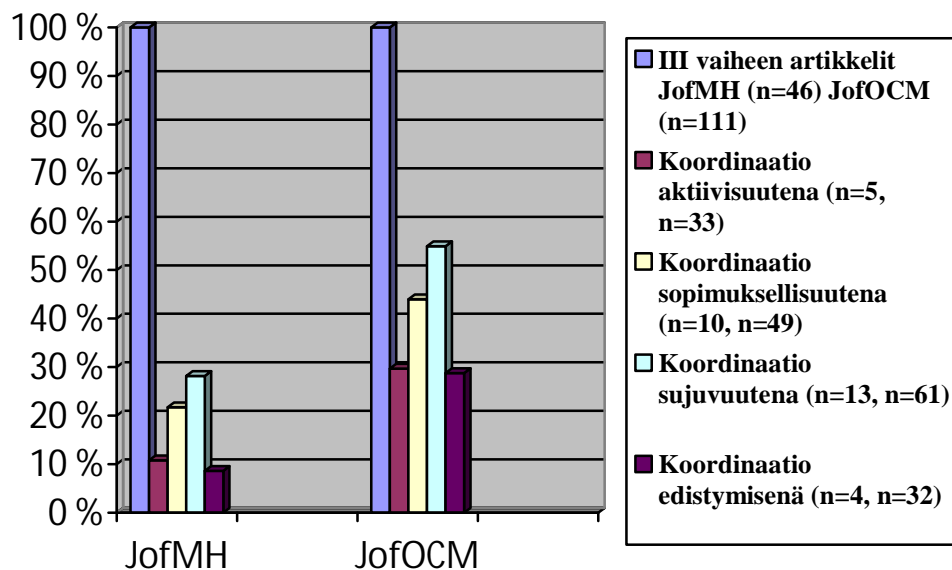


Kuvio 4 Koordinaation osa-alueiden näkyvyyden prosentuaalinen osuus artikkeleiden kokonaismäärästä

Toisen aineiston tarkasteluvaiheen yhteydessä artikkeleista kirjattiin muistiin kaikki ennalta valittuihin kriteereihin soveltuvat huomiot. Kolmannessa vaiheessa tarvittava aineisto oli tekstimuotoisena dokumenttina, jonka laajuus on *JofMH*:n osalta 41 ja *JofOCM*:n osalta 117 sivua. Aineisto luokiteltiin ennalta valittujen kriteerien mukaisesti luokkiin erivärisillä kynillä merkiten. Samassa artikkelitiivistyksessä saattoi olla joko yhden tai useamman eri kriteerin mukaista tietoa. Aineistoa karsiutui vielä tässäkin vaiheessa. Luokiteltu aineisto koostettiin yhdeksi tekstidokumentiksi (76 sivua), jonka sisällä aineisto ryhmiteltiin aikakausijulkaisuttain ja otsikkoina toimivat kriteeriluokat.

Aineiston luokittelua kriteeriluokkien sisällä jatkettiin alaryhmien, ilmiöluokkien, selvittämiseksi.

Alla oleva kuvio havainnollistaa karsinnan jälkeen viimeisessä analysointi ja tulkintavaiheessa mukana olevien artikkeleiden kokonaismäärää ja follettilaisen koordinaation eri osa-alueille kuuluvien artikkeleiden määrän osuutta siitä.



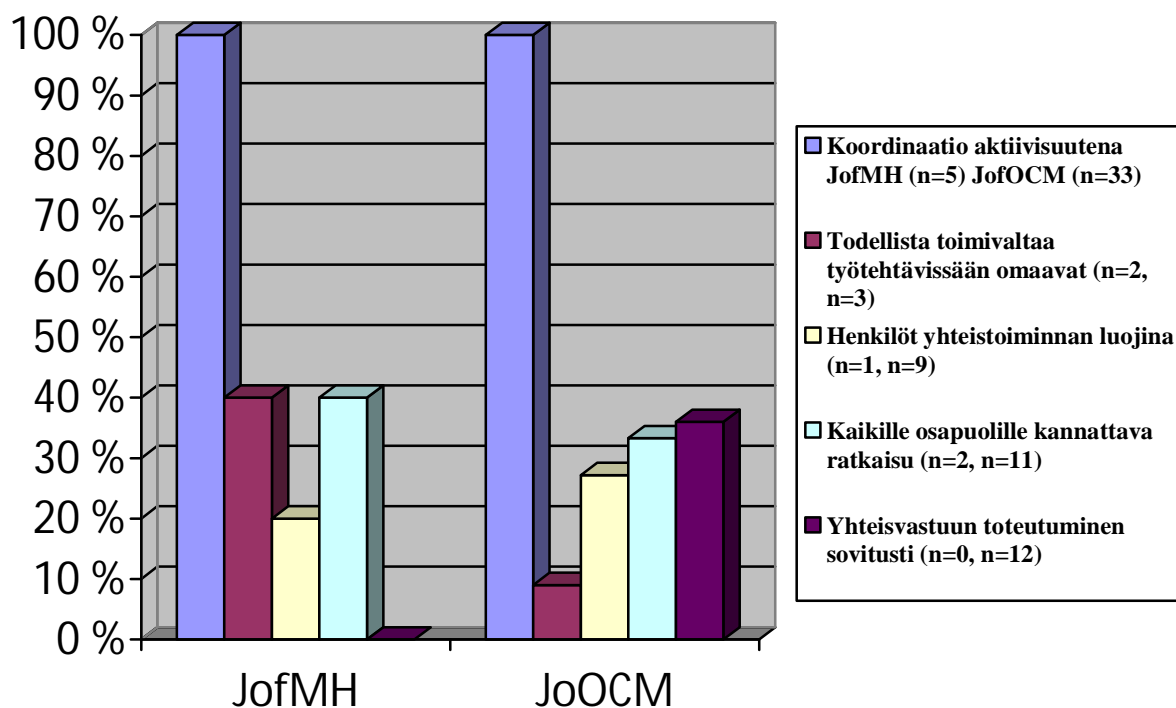
Kuvio 5 Follettilaisen koordinaation osa-alueiden näkyvyyden prosentuaalisen osuuden keskinäinen vertailu III tarkasteluvaiheen artikkeleista

Luokittelun jälkeinen aineiston tulkinta perustuu omaan näkemykseeni siitä, mitä follettilainen koordinaatio on ja miten tarkempaan tarkasteluun valitut huomiot tulevat hyödynnetyiksi follettilaisen koordinaation neljän eri osa-alueen sisällä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSIA: FOLLETTILAISEN KOORDINAATION PIIRTEET

5.1 Aktiivisuuden piirteet

Todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat henkilöt luovat yhteistoiminnan keinoin kaikille osapuolille kannattavan ratkaisun, joka mahdollistaa yhteisvastuun toteutumisen siinä mitassa, josta tavoitteiden yhteensovittamisella on päätetty.



Kuvio 6 Koordinaatio aktiivisuutena eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa

Follettilaisen koordinaation aktiivisuudessa keskeistä on toimijuus. Kuka tai ketkä toimivat, millaisia he ovat, mihin ja miten pyritään ja kenen tai keiden ehdoilla.

5.1.1 Todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat

Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen luonnehdinnasta voidaan poimia tarkastelun jäsentämiseksi osio - todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat. Sen

perusteella voidaan tarkastella ominaisuuksia. Merkille pantavia ovat useiden kirjoittajien havainnot ominaisuuksista, joilla yritetään varustaa toimintaa osallistuvia, varsinkin johtajia.

Vaikka todellisen toimivallan luonnehdinta ei käy sellaisena ilmi aineistosta, on siitä löydettävissä follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueelle soveltuvia ominaisuuksia. Jeffrey A. Weberin (1996, 44) L. D. Whitea ja julkishallintoa käsittelevässä artikkelissa yhdeksi hallinnon perusongelmaksi nostetaan henkilökohtaisen aloitteellisuuden kehittäminen, yksilön pätevyyden ja jalouden (kokonaisvaltaisuuden) varmistaminen. Toivottavia ominaisuuksia ovat siten: aloitteellisuus, pätevyys ja kokonaisvaltaisuus. Nämä ovat hyvältä kuulostavia ominaisuuksia, jotka ovat sovitettavissa ns. odotuksina kenen tahansa toimivaltaa työtehtävässään omaavan henkilön harteille.

Neal Ryanin (1999, 37) lähtökohtana välineellisen järkipäisyyden mittaamiseen on kolme perinteistä suuntausta: weberiläinen malli, järjellisen toimijan -malli ja johtajuusmalli. Tiivistetysti nämä kolme antavat järkipäisyyden lähtökohdiksi tavan järjestää ympäristöään, kyvyn toimia järjellisesti tai tukeutua näyttöön perustuviin toimintatapoihin ja -politiikkaan (mt. 38-42). Myös tässä on ns. ihanteellisia ominaisuuksia, joiden voidaan tulkita auttavan toimivaltaisia henkilöitä kaikkien kannalta kannattavan ratkaisun luomisessa.

Adrian Carr (2000, 217) nostaa artikkelissaan esille Harmonin 1981 esittämän ajatuksen ihmisen luontaisesta aktiivisuudesta ja sosiaalisuudesta; ihmisten olemisesta toiminnallisesti autonomisia, mutta sidoksissa sosiaaliseen viitekehykseen. Tämä ajatus menee hyvin lähelle Follettilaista ajattelua: uskoa ihmisen luontaiseen kyvykkyyteen. Follettilaisen koordinaation kannalta luontainen kyvykkyys ei kuitenkaan yksin riitä, sillä henkilö kykenee toimimaan kaikkien parhaaksi vain, mikäli hänellä on siihen toimivaltaan perustuva oikeus.

Paul E. Bierly III, Eric H. Kessler ja Edward W. Christensen (2000, 610) nostavat muutosjohtajuuteen kuuluvina ominaisuuksina esille vetovoimaisuuden (charisma), innostuneisuuden (inspiration), älyllisen virikkeellisuuden (intellectual stimulation) ja yksilölähtöisyyden (individualized consideration). Edellä luetellut ovat ominaisuuksia, joita voidaan yrittää sovittaa toimivaltaisen henkilön piirteiksi, mutta vain kriittisellä

tavalla. Tuntuu hieman ristiriitaiselta edellyttää mainittuja ominaisuuksia, jos pyrkimyksenä on kaikkien kannalta kannattavan ratkaisun luominen. Liiallisen vetovoimaisuuden, innostuksen, älyllisyyden tai yksilölähtöisyyden pohjalta tehtävän ratkaisun voisi olettaa tapahtuvan ennemminkin yhden kuin kaikkien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Carol Steiner (2001, 159) sanoo päättäväisyyden (resoluteness) olevan rohkeutta toimia kokemuksen perusteella; tarvittaessa vaikka vastoin vallitsevaa ymmärrystä. Steinerin (mt. 160) mukaan omamielisyyden, päätöspitävyyden ja uusien tilanteiden sattumanvaraisuuden avulla yksilö voi päästä toiminnallisesta samanmielisyydestä toiminnalliseen yksilöllisyyteen. Kuvatunlainen yksilöllisyys vahvistaa yksilön luottamusta omiin kokemuksiin ja antaa rohkeutta toimia niiden perusteella, mikä mahdollistaa uusien toimintavaihtoehtojen luomisen. Itseensä ja kokemuksiinsa luottavat ihmiset näkevät useita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia selviytyä muutoksesta ja ovat valmiimpia sen kohtaamiseen. (Steiner 2001, 160.) Edellä kuvattu yksilöllisyys on follettilaisen koordinaation kannalta suotavampaa kuin aiemmassa kappaleessa mainittu. Kriittinen, erilaista näkemystä edustava yksilöllisyys tarjoaa laaja-alaisemman näköalan kokonaisuuteen, kuin mikä saavutettaisiin seuraamalla sokeasti vetovoimaisinta, innostuneinta tai älyllisintä yksilönäkökantaa.

5.1.2 Henkilöt yhteistoiminnan luojina

Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen luonnehdinnasta on poimittavissa henkilöä tarkoittava osa - henkilöt luovat yhteistoiminnan keinoin. Siltä pohjalta voidaan tarkastella aktiivisuuteen liittyviä rooleja.

Aktiivisuusnäkökulmaa weberiläisittäin tulee esille *JofMH* ainoassa rooliin soveltuvassa löydöksessä. Daniel R. Sabia jr'n (1996, 9) tulkinnan mukaan byrokraatit eivät taistele ideoidensa ja ihanteidensa vuoksi, toisin kuin johtajat, joiden täytyy vakuuttaa muut oikeassa olostaan ja kyetä vastustamaan niitä, jotka eivät vakuutu tai joiden arvot ja halut ovat suunnatut toisaalle. Tilanteeseen tulee haastetta, jos kyseessä on follettilaisen koordinaation mukainen aktiivisuus ja sen edellyttämä yhteistoiminnan keinoin kaikille osapuolille kannattavan ratkaisun luominen. Follettilaisen koordinaation pohjalta toivoisi byrokraatin taistelevan edes yhteisten ideoiden ja ihanteiden vuoksi. Ja vastaavasti johtajien soisi kykenevän kokonaisvaltaisempaan näkemiseen, jonka avulla

on mahdollista ottaa huomioon ja hyödyksi myös eriävät näkökulmat. Mielipideylivalta ja vastustamisen pakko eivät luo otollista pohjaa follettilaisen koordinaation toteutumiselle.

Peter Dobers ja Lars Strannegård (2001, 28-49) tuovat näkökulmaa aktiivisuuteen teknologista verkostoitumista tarkastellessaan. Dobersin ja Strannegårdin (mt. 30) mukaan verkostossa kootaan yhteen niin yksilöitä, ryhmiä kuin liittoutumia omine erillisine katsantokantoineen, aikomuksineen ja ristiriitoineen. Näiden voidaan ajatella olevan juuri niitä follettilaisen aktiivisuuden osa-alueen yhteistoimintaan pyrkiviä henkilöitä. Dobers ja Strannegård (mt. 42-43) tuovat esiin poliittisten johtajien painoarvon jonkin asian edistämiseksi; poliittisen johtajan jopa symbolinen ja visionäärinen mielenilmaus saattaa nostaa asian merkitystä ja edistää asiaa sinänsä. Tämä näkemys eroaa selvästi aiemman kappaleen lähes diktatoorisesta johtajuusnäkemyksestä. Follettilaisen koordinaation kautta ajateltuna poliittinen johtaja voi olla kuka tahansa toimivaltaa työtehtävissään omaava henkilö, eikä vain joku johtoportaan kuuluva. Yhteistoimintakykyisyys on merkittävämpi seikka kuin organisaatiohierarkkinen taso.

Odotukset yhteistoimintavalmiuksien osalta nousevat esille Julie Wolfram Coxin (2001, 176) julki tuomassa ajatuksessa siitä, kuinka jokainen organisaatiossa oleva henkilö on usein monen eri ryhmän jäsen, ja siten vain harvoin edustaa yleisellä tasolla ihmistä toimiessaan organisaatiossa. Follettilaisen koordinaation kannalta henkilö ei edusta itseään tai ihmistä sinänsä, vaan hänelle uskottua toimea tai tehtävää. Siten ei ole merkitystä sillä, kuinka monessa ryhmässä kukin toimii, kun vain tietää oman tehtävänsä luomat yhteistoimintaa liittyvät rajoitukset.

David Butcher ja Sally Atkinson (2001, 557) tuovat artikkelissaan esille aiempien tutkimusten osoittamia kielen ja vallan välisiä yhteyksiä: kieli suhteessa vallankäyttöön; vallan kiinnittyminen lailliseen nimeämiseen oikeutettuihin; kielellisesti vakuuttamiskykyisten suostuttelijoiden menestyminen asioiden merkityksestä päätettäessä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että myös follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen henkilöt näyttäytyvät erilaisissa rooleissa. On niitä, jotka nimeävät ja määrittävät; jotka myötäilevät tai vastustavat; jotka kritisoivat ja kehittävät. Näitä kaikkia rooleja voidaan pitää suotavina, mikäli ne edesauttavat yhteistoimintaa.

Tomaz Wood jr (2002, 11-20) kirjoittaa teatterimetaforassa elämän olevan näyttämö, jossa jokainen on näyttelijä. Jokapäiväisessä elämässä ja vuorovaikutussuhteissa on kuitenkin sekä ns. luonnollisia että ns. teatterillisiä tilanteita. (mt. 12-13.) Wood jr:n (mt. 14) artikkelissa follettilaiseen aktiivisuus osioon liittyen tulee esille Goffmanin ajatus toimija- ja henkilö-yksilön välisestä erosta. Niistä ensimmäinen pyrkii ilmentämään jälkimmäistä. Ei pyritä saavuttamaan tiettyä standardia, vaan luomaan mielikuva standardien saavuttamisesta. Wood jr:n (mt. 14) mukaan kreikan sana *hypocrite* tarkoittaa näyttelijää. Ovatko follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen henkilöt tällaisia hypocrite ihmisiä? Eli esittävät ammattilaisen, asiantuntijan, virkamiehen, luottamusmiehen tai asiakkaan roolia yhteistoimintatilanteissa.

Duska Rosenberg (2002, 81) tuo artikkelissaan näkökulmaa aktiivisuus osa-alueelle tarkastelemalla johtamista tiedonjakamiseen liittyvien roolien kautta: tarvearvioija, resurssioija, tuottaja, hyödyntäjä, vastuunkantaja. Myös nämä roolit on sovitettavissa follettilaisen koordinaation aktiivisuuden osa-alueen henkilöille. Harvoin yksi yksilö toimii näissä kaikissa rooleissa, joten löytyy useita toimivaltaa eri tehtävissä omaavia henkilöitä, jotka yhteistyön ja yhteensovittamisen kautta yhteisvastuullisesti huolehtivat myös tiedonjakamisesta.

Karyn E. Trader-Leigh (2002, 138) tutkii vastuunkantajien (stakeholder) asenteita muutokseen ja muutosvastarintaan. Trader-Leighin (mt. 151-152) mukaan vastuunkantajien näkökulman täytyy näkyä joka tasolla, sillä organisaatiotoimijoiden toimintaympäristö ja -tavat eroavat toisistaan, mikä näkyy käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa. Follettilaisen koordinaation kannalta tästä unohtuu, että vain joidenkin näkökulma ei ole (tai ei saa olla) merkittävä. Follettilaisen koordinaation aktiivisuuden osa-alueella pyritään kaikkien parhaaseen, jota ei voi missään yhteydessä ajatella saavutettavan vain pyrkimällä yhden yksilön tai ryhmän parhaaseen.

P. David Elrod II ja Donald D. Tippet (2002, 288) kirjoittavat johtajien merkityksestä muutostilanteessa: kyvykäs suunnannäyttävä, muutosohjaaja, vakauden ja turvallisuuden varmistaja sekä rohkaisija. Kirjoittajat ovat listanneet hyviä rooleja, jotka ovat hyödynnettävissä laaja-alaisemmin koskemaan kaikkia follettilaisen koordinaation henkilöitä, ei pelkästään nimellisiä johtajia. Yhteistoiminnan kannalta kaikkia mainittuja ominaisuuksia tarvitaan, mutta ei välttämättä yhdelle ihmiselle koottuna, sillä

yhteistoiminnan ansiosta saavutettu yhtenäisyys mahdollistaa mainittujen ominaisuuksien hyödyntämisen kaikkien eduksi, vaikkei jokainen osallisena oleva olisikaan mainitunlainen monitaitaja.

Letiche ja Hagemeyer (2004, 365) käyttävät artikkelissa käsitettä *actants*. Hieman epäselväksi jää, tarkoitetaanko sillä vain tapahtumaa vai myös toimijaa. Artikkelin kirjoittajat käyttävät ilmaisua henkilöt ja kohteet, kirjoittaessaan niiden ja ajatusten, toimintojen sekä tapahtumien välisistä yhteyksistä. Edelleen toimijarooliin viittaavia termejä ovat projektiryhmät, toimintayhteisöt, liike-elämän yksiköt ja osastot (mt. 369). Vieläkin laajempiin toimijakokonaisuuksiin tullaan, kun kyseessä ovat tekijöiden ja kohteiden / ihmisten ja ei-inhimillisten asioiden / ajatusten ja instituutioiden muodostamat hybridit (mt. 372). Artikkelissa toimiminen / toimijan rooli (toimijuus) kiteytyvät yleisellä tasolla sosiaalisten toimijoiden keskinäiseen siteeseen (mt. 375). Nämä ovat hajanaisia termejä, joiden avulla voidaan pohtia follettilaisen koordinaation sisällä ilmeneviä rooleja tai toimijuuden laatua ja laajuutta. Tällä perusteella follettilaisen koordinaation yhteistyön osapuoliksi olisi mahdollista käsittää yhden henkilön sijaan hybridi, jota edustaa yksi tai useampi henkilö.

Muayyad Jabrin (2004, 576) bakhtinilaista dialogisuutta tarkastelevasta artikkelista on poimittavissa seuraavia toimijarooleja: työntekijä, johto, lähettäjä, vastaanottaja, muuttuvat osallistujat. Hyvin karkeasti jaoteltuja rooleja, jotka antavat erilleen nostettuna suppean sisällöllisen kuvan.

5.1.3 Kaikille osapuolille kannattava ratkaisu

Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen sisällöllisestä luonnehdinnasta voidaan poimia kohta – kaikille osapuolille kannattava ratkaisu. Kaikille kannattava ratkaisu edellyttää tietoisuutta tilanteesta jokaisen osapuolen osalta. Dave McMahon ja Jon C. Carr (1999, 233) tarkastelevat artikkelissaan Barnardin ympäristövuorovaikutusta luokittelemalla sen kolmeen alueeseen, joista ensimmäisenä on ympäristön ja organisaation huolellinen arviointi ennen kuin tehdään päätös siinä ympäristössä toimimisesta. Tämä kuvastaa follettilaisen koordinaation aktiivisuuden kannalta sitä tärkeää huomiota, että vaikka ollaan luomassa kaikkien kannalta kannattavaa ratkaisua, täytyy olla tietoinen tämän hetkisestä tilanteesta ja sen rajoitteista ainakin niiltä osin kuin osapuolet pitävät tarkoituksenmukaisena.

Chester I. Barnardin (1995, 46, 53-54) päätöksentekoprosessin seitsemästä vaiheesta kolmas on tilannetekijöiden rajaaminen; rajaaminen ei tapahdu niinkään loogisuuteen perustuen, vaan ennemmin totutun tavan mukaisesti, ei-loogisesti ja intuitiivisesti. Tämä tukee luovuuteen pyrkimistä follettilaiseen koordinaatioon sisältyvässä kaikille kannattavassa ratkaisussa. Aina ja kaikessa ei tarvitse pitäytyä siihen, mikä on näennäisesti oikea, vaan voi hyödyntää myös esimerkiksi kokemuksellisuutta kaikille parhaan ratkaisun löytämiseksi kulloisessakin tilanteessa.

L. A. Montuori (2000, 69) kirjoittaa hyvältä johtajalta edellytettävän kykyä erotella eri lähteistä kerättyä vaihtelevaa tietoa oleelliseen ja epäoleelliseen, monipuolista käsittehallintaa ideoiden kehittämiseksi, käyttäytymismuutoksen aikaansaamiseksi ja uuden syy-seuraussuhteen tietoisuuden käynnistämiseksi sekä erilaisten näkökulmien yhdistämistä, yhteensovittamista ja vaihtoehtojen harkintaa. Follettilaisen koordinaation kautta tarkasteltuna nämä eivät ole niinkään johtajan ominaisuuksia, vaan kannattavan ratkaisun aikaansaamisen perusedellytyksiä. Tästä nousee esille niin tiedon jakautuminen oleelliseen ja epäoleelliseen kuin käsittehallinta ideoiden lähtökohtana. Kaikkia niitä tarvitaan kannattavan ratkaisun luomiseen.

Janice A. Blackin (2000, 522) ajatus siitä, että asiat ovat vain niin monimutkaisia kuin osallistujat (actors/observers) niistä tekevät, rajaa sitä toiminnan piiriä, jonka puitteissa ratkaisuja yritetään saada aikaiseksi. Tilannetekijöiden todenmukaisen arvioinnin haasteellisuus lisääntyy kun huomioidaan, että yksilölliset päätöksentekijät ja heidän käytöksensä muuttuvat kaiken aikaa, minkä vuoksi heidän toiminnastaan alkunsa saavat organisaatiot muuttuvat myös kaiken aikaa. Tilannearviot eivät siten aina ja kaikilta osin ole ajantasaisia, minkä vuoksi follettilaisen koordinaation kaikille kannattavan ratkaisun luomisessa ja tulevaisuuden suuntautumisessa korostuu osallisena olevien yhteisesti asettamat rajat. Samaan voidaan kytkeä myös Letichen (2000, 549) Bergsonilta omaksuma *durée* käsite, joka ilmentää tulkintaa eletyistä kokemuksista siten, että siinä yhdistyvät elämäkokemuksen laatu ja ajanjakson dynaamisuus. Ratkaisuja tehdään niistä käytettävissä olevista lähtökohdista lähtien ja kulloinkin käsillä olevan hetken ehdoilla.

Donde P. Ashmos, Dennis Duchon ja Reuben R. McDaniel (2000, 582) kirjoittavat kyseen olevan tavoitteellisesta monimutkaisuudesta (goal complexity) silloin, kun

organisaatiolla on useita erilaisia tavoitteita ja strategisesta monimutkaisuudesta (strategic complexity) puolestaan silloin, kun organisaatiolla on samanaikaisesti useita strategiatoimia. Nämä saattavat sotkea follettilaisen koordinaatio aktiivisuus osa-alueen pyrkimystä löytää kaikkien osapuolten kannalta kannattava ratkaisu, mutta yhteistoiminnalla ja yhteensovittamisen avulla tavoite- ja strategiamonimutkaisuudesta voidaan löytää pohja yhteisvastuun toteutumiseen. Tätä tukee Ashmosin ja kollegoiden (mt. 583) kanta, jonka mukaan epävakaa ja monimutkaisessa ympäristössä olevien organisaatioiden johtaminen on menestyksellisempää, mikäli ollaan kiinnostuneista monimutkaisuudesta sen sijaan että yritettäisiin hillitä sitä. Sen sijaan, että yrittäisivät poistaa ristiriitoja, johtajat voivat nähdä ne normaaleina ja välttämättöminä ajatteluprosessin osina (mt. 591).

Ian Palmer, Richard Dunford, Thekla Rura-Polley ja Ellen Baker (2001, 192) muistuttavat johtajien joutuvan todennäköisesti johtamaan samanaikaisesti sekä uusien että vanhojen toimintakäytäntöjen mukaisesti. Tämä tuo haastetta kaikille kannattavan ratkaisun toteuttamiselle. Uuden ja vanhan samanaikaisuus ei kuitenkaan ole pelkästään johtamisen ongelma, sillä harvoin siirtymävaiheissa on mahdollista hylätä kokonaan vanhat toimintakäytännöt ja siirtyä vain uusien toteuttamiseen. Tämän tausta-ajatuksen anti follettilaiselle koordinaation aktiivisuuden osa-alueelle voisi olla sen pohdinta, kuinka parhaiten huomioidaan ja ennakoidaan toisistaan eroavien toimintakäytäntöjen samanaikaisuus ja millä realiteeteilla niistä pyritään selviytymään.

Kai Druhl, Janis Langstaff ja Jancy Monson (2001, 380) väittävät organisaatiojohtamisen ja muutoksen yhteisen pohjan olevan parhaiten esillä organisaation yksilöjäsenten tietoisuudessa ja käsityksissä. Tämä antaa näkökulmaa follettilaisen koordinaation kaikille kannattavan ratkaisun pyrkimykseen. Organisaation jäsenet yksilöinä tuodaan asemaan, jossa heillä on merkitystä kulloisenkin tilanteen tulkkeina. Follettilaisessa koordinaatiossa voisi olla mahdollista hyödyntää nopeaa palautetta, mikäli yksilöjäsenten käsitykset suhteessa suunniteltuun selvitetäisiin hetimit. ns. kaikille kannattavan ratkaisun löytämisen jälkeen.

John O. Ogbor (2001, 595) nostaa Schein lähtöisesti esille johtajien keskeisen roolin organisaation jäsenten toimintaa ohjaavien korkealaatuisten eettisten standardien luomisessa ja ylläpitämisessä. Follettilaisen koordinaation aktiivisuuden osa-alueella

tarvitaan eettisiä standardeja kaikille kannattavan ratkaisun luomisessa. Eettiset standardit eivät kuitenkaan välttämättä ole ulkopuolelta annettuja, vaan ennemminkin sisäsyntyisiä, osallisena olevien keskenään sopimia ja hyväksymiä. Ogbor (mt. 595) kirjoittaa Weickiin tukeutuen organisaatioiden sosiaalisen järjestyksen rakentuvan ja pysyvän yllä, koska organisaatiotoimijat tulkitsevat tilanteita ja etsivät ratkaisuja neuvottelemalla organisaatiossa ilmenevistä merkityksistä. Tämä ajatus soveltuu hyvin follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueelle.

Rosenberg (2002, 81) tuo artikkelissaan näkökulmaa aktiivisuus osa-alueelle tarkastelemalla johtamista tiedonjakamiseen liittyvien roolien kautta. Informaation tuottamisesta on edetty informaation koordinointiin, minkä avulla mahdollistetaan informaation hyödyntäminen. Tämä edellyttää vastuunkantajien tiedontarpeiden ymmärtämistä, tarvittavista resursseista huolehtimista ja vastuunkantajien tarvitseman tiedon saatavuuden varmistamista. Follettilaisen koordinaation edellyttämä kaikille kannattavan ratkaisun luominen edellyttää sekä informaation tuottamista että sen hyödyntämistä. Aktiivisuuden näkökulmasta vastuuta voidaan siirtää jokaiselle yksilölle, sillä jokaisen tulisi osaltaan olla aktiivisesti luomassa ja rakentamassa parhaita ratkaisuja, eikä odottaa passiivisesti jonkun toisen huolehtivan heidän pitämisestä ajan tasalla kulloisestakin tilanteesta.

Diego Maria Macri, Maria Rita Tagliaventi ja Fabiola Bertolotti (2002, 295) kirjoittavat vastarinnan nousevan muutoksesta päättävän hallinnon ja muutoksen toteuttamisesta vastaavien toimijoiden välisistä mielipide-eroavaisuuksista. Tämä on varmaan aiheellista, mikäli tilannetta tarkastellaan follettilaisen aktiivisuuden osa-alueen kannalta. Follettilaisen aktiivisuuden sisälle ei kuulu jaottelua, jonka mukaan toiset päättävät ja toiset toteuttavat, vaan ratkaisujen kannattavuus perustuu yhteistyöhön ja yhteisvastuun kantamiseen yhteensovittamisen keinoin.

Ihmisyys ei tarkoita elämistä epäselvyydessä, vaan ennemminkin se merkitsee avoimuutta suhteessa kaiken aikaa tapahtuville muutoksille elämässä (Smith & Elmes 2002, 459). Tämä on kaunis ajatus, jossa kirkastuu follettilaisen koordinaation aktiivisuuden osa-alueella keskeisenä olevan toimivaltaisen henkilön tehtävä. Olemalla avoin kaiken aikaa tapahtuville muutoksille elämässä (tai toimintaympäristössä, tavoitteessa, strategiassa) voidaan luoda kaikkien kannalta kannattavia ratkaisuja.

Mikäli toimivaltainen henkilö päättää elää epäselvyydessä ja torjuvana suhteessa muutoksiin, ei ratkaisujen voi olettaa olevan kaikkien kannalta kannatettavia.

Emmanuel Ogbonna ja Lloyd C. Harris (2003, 512-533) kuvaavat artikkelissaan siirtymistä autoritaarisesta hallinnosta orgaaniseen. Siinä on esimerkki dominoivan johtotiimin manipuloivasta johtamistyylistä ja suhtautumistavasta eriävän mielipiteen edustajaan (mt. 517-520). Eniten jää mietityttämään se, että vahvasti autoritaarisen johtamisen menetelmin päästään hyvään tai jopa erinomaiseen lopputulokseen. Tullaanko tässä siihen, että tarkoitus pyhittää keinot? Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen kannalta tarkasteltuna tilanteessa saavutettiin mitä luultavimmin kaikkien osapuolten kannalta kannattava ratkaisu: eri näkökantaa edustava johtaja saattoi vapautua yrityksestä, jonka tulevaisuuden suuntautumisesta hänellä oli eriävä näkemys ja vastaavasti yritys saattoi jatkaa kehittymistä valittuun suuntaan ilman henkilö- ja näkemyserimielisyyksiä.

5.1.4 Yhteisvastuun toteutuminen sovitus

Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen luonnehdinnasta voidaan nostaa esille kohta - mahdollistaa yhteisvastuun toteutumisen siinä mitassa, jossa tavoitteiden yhteensovittamisesta on päätetty. Yhteisvastuu on follettilaisessa ajattelussa keskeinen käsite, joka määrittää eri toimijoiden osallisuutta.

Douglas B. Johnson ja Granger Macy (2001, 320) tuovat artikkelissaan esille makrotason aktiivisuutta nimetessään organisaatiot toimijoiksi yhteiskuntatasolla ja luonnossa; toimijoina ne saavat aikaan yhteiskuntaan ja luontoon kohdistuvia käytösvaikutuksia. Follettilainen koordinaatio ei ole sidottu tietylle tasolle, mikäli toimivaltaisen henkilön sijaan ajatellaan toimivaltaista toimijaa. Henkilö käsite suuntaa ajatukset yksilöiden väliseksi toiminnaksi, mikrotasolle, kun taas toimija käsite mahdollistaa yhteen nivoutuneen joukon edustavan itseään tiimien (osastojen, projektiryhmien, organisaatioiden, järjestöjen jne.) muodostamalla makrotasolla. Follettilaisen koordinaation kannalta merkitystä on sillä, mihin eri toimijoiden yhteistoiminta tähtää ja kuinka se on ajateltu saavutettavan.

David Knights ja Darren McCabe (2002, 237) kirjoittavat olevan yleisesti otaksuttua, että organisaation tulokset vastaavat johdon toiveita. Follettilaisessa koordinaatiossa

asia nähdään toisella tavalla. Siinä ei ole olemassa erillisinä johdon ja muiden toiveita. Tulosten tulisi vastata johdon toiveita, mutta ennen kaikkea niiden tulisi vastata kaikkien yhdessä sopimia periaatteita ja tavoitteita. Knights ja McCabe (mt. 238) kritisoivat järkiperaisten johtajien kyvyttömyyttä tiedostaa vallan ilmenevän vain käytettäessä, ja silloinkin vain vapaaseen toimimiseen kykenevien yksilöiden hallussa olevana mahdollisuutena - ei ohjeistetusti toimivien. Tässä yhteydessä voidaan puhua samankaltaisuudesta follettilaisen koordinaation aktiivisuuden kanssa siinä mielessä, että tehtäviä ei voida hoitaa ilman toimivaltaa ja vastaavasti toimivaltaa ei ole olemassa, mikäli ei ole tehtävää, johon se kytkeytyisi. Follettilaisen koordinaation kautta tulkittuna yksilöistä tulee vapaasti toimivia, kun heillä on ollut mahdollisuus osallistua toiminnan tavoitteista ja periaatteista päättämiseen. Tällöin heidän ei tarvitse toimia ohjeistetusti, vaan yhteisvastuullisesti. Knights ja McCabe (mt. 239) siteeraavat Parkeria ja Slaughteria kirjoittaessaan auktoriteetin ja todellisen vallan siirtymisestä ylös ja vastuullisuuden viemisestä alemmille tasoille. Follettilaisen koordinaation näkökulmasta tarkasteltuna tässä on ristiriitaa nimenomaan sen suhteen, ettei todellista valtaa voi aidosti irroittaa siitä toimesta, jossa sitä aktuaalisesti käytetään, eikä vastuullisuutta voida sysätä alemmalle tasolle, ellei siihen ole sidottu toimivaltaa. Samoin kuin yhteisvastuuta ei voida hajoittaa osiin.

Carolan McLarney (2002, 258) kirjoittaa Wood lähtöisesti tiedostamattoman ympäristön (shadow environment) toimijoiden muodostavan prosesseja organisaatioissa ja niiden välillä. Follettilaisen koordinaation kannalta tällaista tiedostamatonta ympäristöä ei oikeasti ole olemassa, sillä pyrkimyksenä on ottaa mukaan kaikki osallisena olevat, jolloin ulkopuolelle jäävät kaikki muut. Ajatusta voi kuitenkin laajentaa siihen suuntaa, että huomioon ja mukaan on otettava myös ne toimijat, jotka ilmaantuvat näkyviin myöhemmin. Eli tulevat tiedostamattomasta tiedostettuina toimijoina esille ja vaikuttavat siten sekä yhteistoimintaan että yhteensovittamisen periaatteisiin.

Henri Savall (2003, 42) tuo artikkelissaan esimerkin kaltaisesti esille ajassa etenevän prosessikaavion, jossa on eriteltyinä toimijat ja heidän osallisuutensa projektin eri vaiheissa. Tämä kuvastaa hyvin aktiivisen toimisen ulottuvuutta. Ei ole olemassa merkityksetöntä osallisuutta, vaan kaikki kokonaisuudessa olevat ovat mukana

yhteisvastuun toteuttamisessa siinä määrässä ja laajuudessa kuin heidän toimivaltansa edellyttää.

Ayse Saka (2003, 483) kirjoittaa muutoksen menestyksellisen läpiviennin kytkeytyvän niihin, jotka mahdollistavat muutosprosessin. Follettilaisen koordinaation kannalta tarkasteltuna muutosprosessin mahdollistajiksi voidaan luonnehtia kaikki osapuolet, jotka ovat yhteistoiminnallisesti olleet päättämässä muutoksesta ja vastaavat yhteisvastuullisesti sen toteuttamisesta.

Paul Jackson ja Lisa Harris (2003, 510) kirjoittavat tarvittavan lahjakkaita muutostoimijoita ja –johtajia, jotta kyetään välittämään ja hyödyntämään uusia taitoja ja käyttäytymismuotoja. Tämä on follettilaisittain ajateltuna yli-idealistinen kuva, sillä työyhteisöt ja organisaatiot koostuvat kaikenlaisista ihmisistä, joilla on lahjakkuudestaan tai sen puutteesta huolimatta tehtävänsä sidottua toimivaltaa, jonka avulla he voivat vaikuttaa kokonaisratkaisuihin. Follettilaisessa koordinaatiossa yksilöön ei kohdistu yhtä selkeitä vaatimuksia, sillä yhteisvastuun toteutuminen käytännössä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen halutussa mitassa, vaikka yksilötasolla ei tavoitteeseen päästäisikään. Realistisempaa olisi löytää kuhunkin tehtävään sopiva ja oikeanlainen ihminen, jolloin tehtävään sidottu toimivalta tulisi hyödynnettyä kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Siinä on haastetta ennen kaikkea rekrytointiin.

Art Kleiner (2003, 666-667, 672) kirjoittaa artikkelissaan organisaatioiden johtoryhmistä, joissa on edustettuna kaikenlaisia organisaatiojäseniä ja joiden tarkoituksena on määritellä organisaatiotodellisuutta jäsenille. Tämä soveltuu ajatuksellisesti hyvin follettilaiseen koordinaatioon, sillä osallisuus yhteensovittamiseen ei edellytä tiettyä koulutuksellista pätevyyttä tai johtavaa asemaa, vaan kukin jäsen edustaa sitä osajoukkoa, jossa toimii ja jonka puitteissa harjoittaa tehtävänsä antamaa toimivaltaa. Yhteisvastuullisuus pääsee toteutumaan parhaiten, kun siinä ei yritetä eroa ns. tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin toimiin tai tekijöihin.

Ronit Kark (2004, 161) käsittelee artikkelissaan Bassiin viitaten muutosjohtajuusteoriaa (transformational leadership theory), jonka avulla pyritään työntekijöiden itsenäisen toimintakykyisyyden kehittämiseen ja vahvistamiseen. Muutosjohtajan tehtävänä on vahvistaa työntekijöitä. Follettilaisen koordinaation kannalta itseohjautuvuuden

edistäminen eri keinoin organisaation kaikilla tasoilla on suotavaa. Yksilö on kokonaisuuden kannalta hyödyllisin kyetessään itseohjautuvasti suoriutumaan tehtävistään yhteisvastuun toteutumisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Shelley D. Dionne, Francis J. Yammarino, Leanne E. Atwater ja William D. Spangler (2004, 182) kirjoittavat, kuinka idealistisuus ja motivaatio ilmenevät joillakin ylpeytenä omasta yhteydestä johtajaan ja toisilla oman edun toissijaisuutena suhteessa ryhmän etuun. Follettilainen koordinaatio on perusluonteeltaan tasa-arvoinen. Eri osapuolet ovat keskenään saman arvoisia näkemyksissään ja mielipiteissään, eikä kenenkään tulisi kokea ylemmyyttä tai alemmuutta. Yhteensovittamisella aikaansaattujen yhteisten tavoitteiden ja niiden yhteisvastuullisen toteuttamisen voisi kuitenkin olettaa tuottavan mainitunlaista idealistisuutta ja motivaatiota; ei kuitenkaan johtajalähtöisesti vaan ennemminkin yhdessä aikaansaamisen kautta.

S. K. Chakraborty ja Debangshu Chakraborty (2004, 194) tuovat artikkelissaan esille Burnsien muutosjohtajuusnäkemysten, jossa on luonteenomaista johtajan ja johdettavan välinen vaihtoprosessi – toinen toisensa vastavuoroinen hyväksikäyttäminen. Tästä tasa-arvoisuudesta on kyse myös follettilaisessa koordinaatiossa. Follettilaisen koordinaation kautta tarkasteltuna henkilö on kokonaisuuden kannalta yhtä tärkeä, onpa hän sitten johtaja tai suorittavan työn tekijä. Kummankin tehtävänä on antaa oma parhaansa yhteisvastuun toteutumiseksi tavoitellussa mitassa. Sisällöllisesti samansuuntainen on huomio, jonka Ngair Bisset (2004, 315) tekee kirjoittaessaan vastavuoroisuuden etsimisestä työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Adrian Carr ja Alexis Downs (2004, 353-354) tuovat esille Winnicottin ajatuksen pelaamisen paikasta subjektin ja objektin välille muodostuvassa tilassa, jossa ovat mukana subjektiiviset kokemukset objektiivisessa maailmassa. Follettilaiseen ajatusmaailmaan sijoitettuna mainitussa ilmiössä päästään kiinni aktiivististen toimijoiden välillä vallitsevaan yhteistoimintaan (yhteistoiminnan kenttään), jossa kumpikin (kukin) osapuoli toimii omista lähtökohdistaan, mutta on pakotettu huomioimaan myös toisen (toisten) näkökulmat.

Letichen ja Hagemeijerin (2004, 365, 369, 372) artikkelista on poimittavissa erilaisia toiminnan tasoja: henkilöt ja kohteet; projektiryhmät, toimintayhteisöt, liike-elämän yksiköt ja osastot; hybridit. Näiden avulla on mahdollista pohtia follettilaisen

koordinaation ilmenemistä tai muuntaumista toimijoiden mukaan. Ilmeneekö follettilainen koordinaatio eri tavalla, jos aktiivisena toimija on luonnollinen henkilö tai jos toimija onkin itsenäinen organisaatio tai hybridi. Tai jos yhtenä toimijana on yksittäinen henkilö ja muina toimijoina organisaatiot. Ajatuksellisesti hyvin lähelle follettilaisuutta tulee huomio siitä, että yleisellä tasolla toimijuus kiteytyy sosiaalisten toimijoiden keskinäiseen siteeseen (mt. 375), siihen mistä yhteistoiminnallisesti on päätetty ja mihin yhteisvastuullisesti pyritään.

Muutamassa seuraavassa kappaleessa käydään läpi joitakin tästä aineistosta löytyneitä follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueelle *vastakkaisia* näkemyksiä. Näitä ei ole otettu huomioon luvun 5.1 alussa olevassa kuviossa esitettyihin lukuihin, sillä ne eivät ilmennä follettilaista koordinaatiota, vaan toimivat ennemmin sen haastajina ja kilpakumppaneina.

F. W. Taylorin (1995, 9) alkuperäistä tekstiä uudelleen painettuna edustava artikkeli herättää voimakkaan ajatuksen siitä, ettei taylorilainen johtaminen edellytä työntekijöiltä aloitteellisuutta eikä tukeudu työnantajan antamaan rohkaisuun, vaan työntekijöiltä edellytetään ehdotonta käskyjen noudattamista; toimimista käsketyllä tavalla ja mahdollisimman nopeasti. Sen sijaan että tavoitteena olisi follettilaisen koordinaation mukainen aktiivisuus, taylorilaisessa johtamisessa pyritään työntekijöiden passiivisuuteen tai ainakin passivoimiseen suhteessa kaikkeen nimenomaisen tehtävän ulkopuolelle jäävään.

Aktiivisuusnäkökulmaa weberiläisittäin tulee esille Sabia jr:n (1996, 9) tulkinassa. Sen mukaan byrokraatit eivät taistele ideoidensa ja ihanteidensa vuoksi, toisin kuin johtajat, joiden täytyy vakuuttaa muut oikeassa olostaan ja kyetä vastustamaan niitä, jotka eivät vakuutu tai joiden arvot ja halut ovat suunnatut toisaalle. Follettilaisen koordinaation kannalta kumpikin näkökulma on ongelmallinen. Mikäli byrokraattien oletetaan toimivan toimivaltaisesti, tulisi heidän tuoda esiin ideoitansa ja ihanteitansa siinä määrässä ja laajuudessa kuin se on tärkeää heidän edustamansa tehtävän kannalta. Mitäänsanomattomuus ei kuitenkaan voi olla perusedellytys edes byrokraatin kohdalla, sillä hänetkin on nimitetty johonkin tehtävään. Täysin erilainen näkökulma on taisteleva johtaja, jonka oletetaan vakuuttavan tai vastustavan muita. Miksi? Kokonaisuuden

kannalta ei yleensä ole hyvää luvassa, jos ratkaisut rakentuvat autoritaarisesti yhden vahvan henkilön näkemyksiin.

Steven P. Feldman (1996, 33) tuo esille huomion Barnardin dualistisesta auktoriteetin käsitteestä ja sen subjektiivisesta ulottuvuudesta: subjektiivinen ulottuvuus on henkilökohtainen ja siinä huolenaiheena on, josko yksilö hyväksyy käskyn tai ei. Vain siinä tapauksessa, että käsky hyväksytään, voidaan sillä sanoa olevan auktoriteettia yksilöön nähden. Tämä on hyvin sovitettavissa myös follettilaisen aktiivisuuden osa-alueen toimijaan. Kukin voi olla aktiivinen toimivaltansa määrittelemissä rajoissa. Mielivaltainen, hierarkian ylemmältä tasolta tuleva määräys ei edellytä noudattamista, mikäli se on ristiriidassa tehtävään kuuluvan toimivallan kanssa. Toisaalta voidaan ajatella, että mikäli käskyt ovat linjassa sen suhteen, mitä on yhdessä sovittu, tulee niitä noudattaa. Tilanteessa, jossa yksilö ei henkilökohtaisista syistä noudata yhdessä sovittuihin periaatteisiin perustuvia käskyjä, tulisi follettilaisen näkökulman perusteella harkita joko tehtävän tai toimijan tai periaatteiden vaihtamista.

Larry D. Terry ja Maxine G. Levin (1998, 309) väittävät yrittäjien olevan vaikutusvaltaisia yksilöitä, taidokkaita muutoksentekijöitä, joilla on tahtoa ja poliittista kykyä päihittää ja hallita sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Mikäli tämä on totta, ei yrittäjyys sovi follettilaiseen yhteistoimintaan perustuvaan yhteensovittamisen ajatteluun. Terryn ja Levinin (mt. 309) mukaan yrittäjälle annetaan edistyksen nimissä valta tuhota ja luoda uusia perinteitä. Tämä pakottaa kysymään ja kyseenalaistamaan antajan. Terryn ja Levinin (mt. 315) mukaan konservointimalli ohjaa johtajia osoittamaan epäilyä ja epäluottamusta sellaisia muutostekijöitä kohtaan, joiden oppina on täydellinen muutos. Myös tämä negatiivissävytteinen huomio vaikuttaa kovin ei-follettilaiselta. Miksi tulisi osoittaa vain epäilyä ja epäluottamusta, kun niiden ohessa olisi täysin realistista osoittaa myös kiinnostusta ja mahdollisuuksien tarkastelua.

David Crowther, Stuart Cooper ja Chris Carter (2001, 227) nostavat esille esimerkin toimijoista, jotka eivät kommunikoi suoraan toistensa kanssa, vaan viestivät kolmannen osapuolen kautta. Toisin sanoen ovat aktiivisia toimijoita ja välttämättömiä osapuolia, mutta eivät kykene follettilaisen koordinaation mukaisesti täyttämään velvoitetta yhteistoiminnasta kannattavan ratkaisun luomiseksi.

Christiane Demers, Nicole Giroux ja Samia Chreim (2003, 240) pitävät tutkimustuloksiaan yllättävinä sen osalta, että työntekijöitä ei nähdä toimijoina, vaan manipuloitavina kohteina. Follettilaisen koordinaation kannalta tämä tulos on hyvin harmillinen, sillä siinä kantavana teemana on aktiivinen toimijuus. Passiivinen tottelevaisuus ei kuulu follettilaisen koordinaation sisältöön. Aktiivisen osallisuuden mahdollistama itseohjautuvuus sovitussa mitassa on keskeinen tekijä, joka ei mahdollistu manipuloidussa asemassa.

Christian Maravelias (2003, 549) kirjoittaa jälkibyrokraattiseen organisaatioon osallistumisen perustuvan yksilön haluun uskoa ja kannattaa organisaatiotoiminnassa ilmeneviä perusarvoja ja normeja; toimia rajoitteettoman spontaanisti ja yhteenkuuluvuutta tuntien organisaatioyhteisössä. Tämän perusteella arvioituna jälkibyrokraattinen organisaationäkökulma on lähempänä follettilaista ajattelua kuin byrokraattinen tai tieteelliseen johtamiseen perustuva organisaationäkemys. Sopiikin kysyä, missä määrin jälkibyrokraattinen näkemys on lähtöisin vain byrokraattisesta oppisuunnasta ja missä määrin siinä hyödynnetään yksilö- ja ihmislähtöisempiä suuntauksia. Maravelias (2003, 550) kirjoittaa luottamuksen häviävän, mikäli yksilön arvot ja normit eivät vastaa organisaation arvoja ja normeja. Saman voidaan ajatella tapahtuvan myös follettilaisessa koordinaatiossa. Ristiriita yksilön ja yhdessä sovittujen arvojen välillä voi johtaa luottamuksen menetykseen. Luottamuksen menetyksen ei tarvitse kuitenkaan olla lopullista, sillä yhteistyön ja yhteensovittamisen avulla on mahdollista luoda jälleen uusi, kaikkien osapuolten kannalta kannattava ratkaisu.

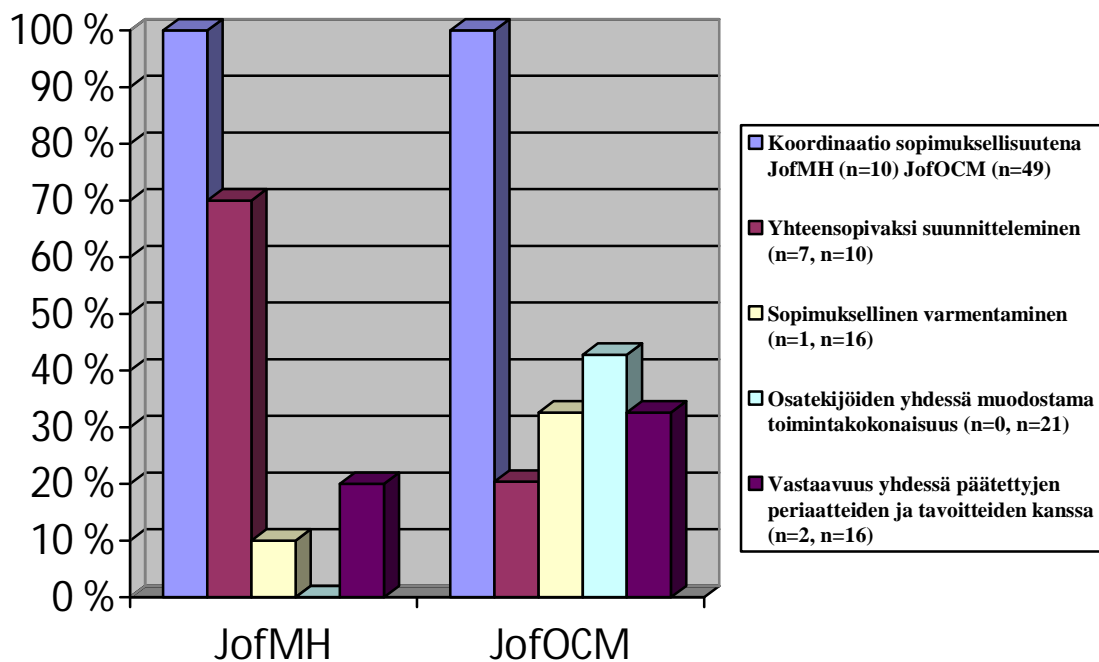
Dionne ja kollegat (2004, 182) kirjoittavat idealistisuuden ja motivaation ilmenevän joillakin ylpeytenä omasta yhteydestä johtajaan ja toisilla oman edun toissijaisuutena suhteessa ryhmän etuun. Piilekö tässä passiivisuuden riski? Ollaanko valmiit tekemään töitä toisten ehdoilla myös sellaisessa tilanteessa, jossa kokonaisuuden kannalta olisi kannattavampaa tuoda julki toisenlaista näkökulmaa. Sokeuttaako omaan itseen kohdistuva positiivinen suhtautuminen myös niiltä epäkohdilta, jotka tulisi tuoda esille? Toivottavasti ihailun ja kiitollisuuden ilmapiirissä ei luovuta rakentavan kritiikin esittämisestä. Dionne ja kollegat (2004, 182) viittaavat Bassiin ja Avolioon kirjoittaessaan yksilöllisen harkinnan mukaiseen yksilöinä kohtelemiseen; ajan käyttämiseen opettamiseen ja valmentamiseen, omien vahvuuksien kehittämisessä tukemiseen ja tarkoitukselliseen kuuntelemiseen. Nämä ovat myös follettilaisen

koordinaation yhteistoiminnan kannalta tärkeitä asioita. Jokainen niistä edellyttää aktiivisuutta. Toinen toisensa oikeanlainen kohtelu, opettaminen, valmentaminen ja tarkoituksellinen kuuleminen eivät ole passiivisesti hoidettuja toimia.

Ian Palmer, Adelaine Wilcox King ja Dianne Kelleher (2004, 594) nostavat tärkeänä asiana esille kysymyksen siitä, kuinka organisaatiot kommunikoivat osallisena olevien kanssa. Tämän voisi follettilaisittain nähdä pyrkimyksenä aktivoida organisaatio. Palmer ja kollegat (mt. 594, 600) kokevat laiminlyödyn johtajalähtöiset ja osallisena oleviin kohdistuvat muutostuen säilyttämiseen pyrkivät prosessit, joita ovat: virallinen ohjaus (directive), suositukset (assetives), velvoitteet (commissive), julistukset (declaratives) ja ilmaukset (expressives). Follettilaisen koordinaation aktiivisuus osalueen kannalta mainittujen prosessien laiminlyönti ei ihmetytä. Mitä edes tehdään ohjauksella, suosituksilla, velvoitteilla, julistuksilla tai ilmauksilla, mikäli ei huomioida organisaatiossa olevia aktiivisia toimivaltaisia henkilöitä. Mainituilla prosesseilla on arvoa vain silloin, kun ne on otettu omaksi eli kaikki osallisena olevat ovat hyväksyneet ne sisällöllisesti ja itseänsä koskevana.

5.2 Sopimuksellisuuden sisältö

Yhteensopivaksi suunniteltu ja sopimuksellisesti varmennettu osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus, joka vastaa kaikkien osallisena olevien yhdessä päättämiä periaatteita ja tavoitteita.



Kuvio 7 Koordinaatio sopimuksellisuutena osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa

Follettilaisen koordinaatio sopimuksellisuudessa korostuu idealistisuus ja periaatteellisuus. Keskeisiä kysymyksiä ovat kuinka voidaan suunnitella yhteensopivaksi, miten yhteensopivuus varmennetaan, mistä yhteensovittamisessa on kyse ja mitkä seikat vaikuttavat yhteensovittamisen taustalla.

5.2.1 Yhteensopivaksi suunnitteleminen

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus osa-alueen luonnehdinnasta voidaan nostaa erilleen asiakokonaisuus - yhteensopivaksi suunniteltu. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus edellyttää yhteensopivaksi suunnittelemista. Siinä on

mukana usean toisistaan erillisen osapuolen näkökulma, joiden tulisi muodostua yhdeksi, tietoisesti rakentuneeksi, yhteiseksi näkemykseksi.

Gillian Ragsdellin (2000, 104) tuo esille ajatuksen pelin pelaamisesta uusilla säännöillä. Follettilaisen koordinaation kautta tulkittuna peli pelataan pelaajien (osapuolet) yhdessä päättämällä (yhteen sovittamalla) säännöillä. Tai kuten Brian R. Fry ja Lotte L. Thomas (1996, 12) omassa Follett tulkinnassaan ilmaisevat: päätökset tehdään mukana olevien osapuolten sopimuksella. Myös Black (2000, 521) kirjoittaa toimintatavoista ja pelisäännöistä, jotka hänen mukaansa rakentuvat keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhdessä toimimisen seurauksena. Palmer ja kollegat (2001, 192) tuovat esille ajatuksen ajan myötä kertyneistä organisaatiokäytäntöjen ja –prosessien kerrostumista, joiden vuoksi organisaatioissa harvoin päästään muodostamaan uusia käytäntöjä täysin puhtaalta pohjalta. Follettilaisen koordinaation kautta tulkittuna tämä voisi tarkoittaa ”perinteiden” olevan yhtenä yhteensovittamisen osapuolena. Voidaan luoda uusi peli, mutta joskus on kokonaisuuden kannalta tärkeää ottaa mukaan joko vanhoja sääntöjä tai rakenteita uusien ohella.

Wolfgang Pindur, Sandra E. Rogers ja Pan Suk Kim (1995, 71) tuovat esiin sopimusten välttämättömyyden. Follettilaisen koordinaation kannalta voidaan väittää, ettei sopimusta saada aikaan ilman yksimielisyyttä, mikä puolestaan edellyttää yhteensovittamista. Ilman suunnitelmallista yhteensovittamista, yhteensopivuuden varmistamista, on oletettavissa toteuttamiseen vaikuttavia näkemyseroavaisuuksia. Follettilaisen koordination mukaista yhteensovittamista ei kuitenkaan saada aikaan pakolla. Feldman (1996, 26-40) käsittelee artikkelissaan käskyn hyväksymistä. Kärjistäen voidaan tulkita, ettei sopimusta saada aikaiseksi, mikäli käsky ei hyväksytä. Follettilaisen koordinaation kannalta jo pelkkä käskeminen käsitteenä on ongelmallinen. Siinä ei nähdä vaihtoehtoina käskemistä ja tottelemista, vaan eri näkökulmien yhteensovittamista. Follettilaisessa koordinaatiossa (asiat) suunnitellaan yhteensopiviksi, ei käsketä (osapuolia) yksimielisiksi.

Mark V. Roehling (1997, 204) käsittelee artikkelissaan psykologisen sopimuksen käsitettä, työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevaa antamisen ja saamisen suhdetta. Follettilaisen koordinaation perusteella tällainen vastakkainasettelu ei ole ensisijainen lähtökohta. Follettilaisen koordinaation kannalta toimivampi asetelma on

tarkoituksellisesti sopiminen, jonka osapuolia ovat työntekijä ja työnantaja, mutta myös muut (kuten asiakkaat, rahoittajat, valvojat jne.). Roehling (mt. 205) viittaa Barnardin teoriaan (theory of equilibrium) vuodelta 1938, jonka mukaan työntekijä jatkaa osallistumistaan niin kauan kuin työnantajan panostus on yhtä suuri tai suurempi kuin työntekijältä pyydetty panostus. Follettilaisen koordinaation kannalta tarkasteltuna työnantaja-työntekijä-suhde ei ole enää kuitenkaan niin selkeä kuin aiemmin, sillä monimuotoistunut työelämä (vuokratyö, ostopalvelut, työllistämistyöt, ulkoistaminen, tilaaja-tuottaja-mallit ym.) on häivyttänyt työntekijän ja työnantajan välistä yhteistä keskinäisen sopimisen rajaa. Enää ei ensisijainen työnantaja ja yksittäinen työntekijä sovi keskenään työsuhteen ehdoista, vaan mukana on useita muitakin osapuolia. Mitä tietoisemmin nämä osapuolet otetaan huomioon, sitä parempi mahdollisuus on suunnitelmalliseen yhteensovittamiseen. Roehlingin (mt. 205) mukaan March ja Simon ovat hieman lievempiä kannassaan ja katsovat työntekijän työhön tullessaan sitoutuvan työnantajan asettamiin rajoihin. Tämän voidaan follettilaisen koordinaation mukaan katsoa pätevän niin pitkään kuin työntekijä on tulossa uutena. Miten sellaisessa tilanteessa käy, jos organisaatio muuttaa toimintaansa, toimintaperiaatteitaan ja tavoitteitaan. Voidaanko työntekijä(t) rajata uuden kokonaisuuden ulkopuolelle, jolloin hänellä (heillä) ei ole osallisuutta uuteen tilanteeseen?

Ryan (1999, 49) kirjoittaa alhaalta ylös suuntauksen lähtökohtana olevan poliittisen sopimisen, kollektiivisen päätöksenteon, neuvottelun ja valtuuttamisen. Nämä ovat asioita joihin follettilaisen koordinaatio pyrkii. Follettilaiseen koordinaatioon sijoittaen ja kärjistäen voidaan mainitut lähtökohdat kiteyttää seuraavalla tavalla: poliittisessa sopimisessa on ensisijaisesti kyse yhteensovittamisesta (ellei eletä diktatuurissa), kollektiivinen päätöksenteko on mahdollisimman laajan joukon yhdessä muodostama päätös, neuvottelussa otetaan huomioon kaikki asian tarkasteluun oleellisesti vaikuttavat näkökannat ja valtuuttamisella luodaan oikeutus toimimiseen.

Robert V. Bartlettin ja Walter F. Baberin (1999, 55-57) artikkelista nousee esille ”kaava”, jonka mukaan yksilön valinnat ja toimet ovat käyttäytymisen arvioinnin ja luokittelun vakioimista. Mikäli valinnat ja toimet ovat hyväksyttäviä ja asianmukaisia, ovat ne järjellisiä. Tämän kautta voidaan pohtia follettilaisen koordinaation yhteensopivaksi suunnittelemista. Follettilaisen koordinaation yhteensopivaksi suunnittelemisessa lähtökohtana ovat yksilöiden yhdessä toisten kanssa sopimat

periaatteet ja tavoitteet. Ne saadaan aikaan vain tekemällä valintoja. Aina valinta ei tapahdu hyvän ja huonon välillä, vaan joissakin tilanteissa valinta tapahtuu keskenään erilaisten, mutta peruslaadultaan tasaväkisten vaihtoehtojen välillä. On luultavaa, että perustelluimmat ja selkeimmät näkemykset johtavat todennäköisemmin yhteiseen näkemykseen. Myös Richard S. Bolan (1999, 70) kirjoittaa järjellisyydestä. Hänen mukaansa järjelliset syyt ovat aina ajattelussa mukana, kun kyse on lopputuloksen valinnasta, rakenteiden ja käyttäytymiskoodien luomisesta, toimintakokonaisuuksista ja sosiaalisista rakenteista.

Terence C. Krellin (2000, 13) tulkin mukaan yksilö sallii ryhmän tehdä sellaiset päätökset, joita eivät yksin tekisi. Eli vastuu siirtyy yksilöltä joukolle. Onko tästä haittaa follettilaisen koordinaation kannalta? Follettilaisen koordinaatio pyrkii erillisten näkökulmien yhteensovittamiseen, minkä myötä saavutetaan yksi yhteinen kaikkien kannalta kannattava ratkaisu. Sillä perusteella follettilaisen koordinaation voitaisiin ajatella jopa hyötyvän vastuun siirtymisestä yksilöltä joukolle. Yhteensopivaksi suunnitellussa paine yhden yksilön onnistumiseen tai harmi yhden yksilön epäonnistumisesta ei välttämättä ole yhtä suuri kuin erillisissä ja kukin omilla periaatteillaan toimivissa toiminnoissa. Yhteensopivaksi suunnitteleminen tuo mukanaan yhteisvastuun.

Montuori (2000, 68) kirjoittaa, että mikäli organisaation tehtävä on sen olemassaolon syy, edellytetään organisaation kaikilta jäseniltä selkeää kuvaa organisaation tarkoituksesta. Follettilaisen koordinaation yhteensovittamisen tarkoituksena on kirkastaa näitä seikkoja. Yhteensovittaminen on työläs tehtävä, jonka aikana organisaation tarkoitus joko selviää tai organisaatio ei selviä. Follettilainen koordinaatio sisällyttää yhteensovittamisen osapuoliksi kaikki mukana olevat. Tämän pyrkimys on taata sama periaatteellinen ja tavoitteellinen ymmärrys kaikille. Suunnitellusti toteutettu yhteensovittaminen vapauttaa organisaation varsinaisen tehtävänsä toteuttamiseen.

A. Carol Rusaw (2000, 249) sanoo artikkelinsa valottavan sitä huomiota, että kyseenalaistamattomat ideologiset oletukset tuottavat uskomuksia, jotka hallitsevat henkilöiden välisissä suhteissa. Follettilaisen koordinaation kannalta tämä kannustaa aitoon avoimuuteen. Suunnitellusti toteutetulla yhteensovittamisella on mahdollisuus onnistua, mikäli eri osapuolet avaavat (uskaltavat avata) omat ideologiset odotuksensa

toisten arvioinnin kohteeksi. Bengt Gustavsson (2001, 359) korostaa tietoisuuden olevan neuvoteltavissa siten, että se merkitsee samaa kaikille tai ainakin lisää ymmärtämisen samankaltaisuutta yksilöiden välillä. Follettilaisen koordinaation yhteensopivuuteen pyrkivä sopiminen ei tapahdu itsestään. On löydettävissä ehtoja tai edellytyksiä, jotka mahdollistavat sopimisen. Steiner (2001, 158) kirjoittaa, että oman valintamahdollisuutensa tiedostava kykenee toimimaan poikkeavalla tavalla. Tällä voi olla merkitystä myös avoimuuden kannalta, sillä ymmärtäessään oman vaikutusmahdollisuutensa, voi olla helpompaa tuoda esiin myös erilaisia näkemyksiä. Mikäli yksilöllä ei ole lainkaan mahdollisuutta valita tai vaikuttaa, voidaan kysyä, missä määrin hän uskaltautuu esittämään muista poikkeavia ajatuksia. Follettilaisen koordinaation yhteensovittamisen kannalta on sitä parempi mitä suuremmassa määrin ja avoimemmin mielipiteet näyttäytyvät. Jabri (2004, 571-572) kykenee tulkitsemaan Bakhtinlaista merkityksen tai määritelmän hetkellisyyttä – ymmärryksen muotoutumista ja uudelleenmuotoutumista tavalla, joka selkeyttää myös follettilaisen koordinaation yhteensopivaksi suunnittelemista. Tulkinnan mukaan kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa jokaisella yksilöllä on oma ainutlaatuinen paikkansa, ilmaisut rakentuvat ja tulevat tulkituksi samanaikaisesti eli suhteutuvat ja muovautuvat toinen toistensa vaikutuksesta, jolloin tilanne muuttaa muotoaan sitä mukaa kuin merkitys muuttuu ilmaisujen myötä.

Knights ja McCabe (2002, 241) tuovat esille ajatuksen sosiaalisen ja organisationaalisen järjestyksen neuvotteluperusteisuudesta ja politiikan sovittlevasta asemasta vastakkaisten näkökulmien huomioimisessa. Heidän pohdintansa haastaa follettilaisen yhteensovittamisen ja pakottaa miettimään, mihin asti yhteensovittamisella voidaan pyrkiä. Knights ja McCabe (mt. 243) kysyvät, ”How can organizational members all share the same vision when for some it may mean that they lose their jobs?” Follettilaisen koordinaation yhteensovittaminen ei aja vain yhden tai kahden (yksilön tai ryhmän) etua, vaan kaikkien parasta. Naiivisti voisikin sanoa, että follettilaisen koordinaation yhteensovittamisessa ei päädytä esitettyyn tilanteeseen. Yhteensopivaksi suunnitellussa kukaan ei häviä, sillä vaikka sen hetkisessä kokonaisuudessa ei olisikaan enää tarvetta kaikille, löytyy kullekin osallisuus toisessa kokonaisuudessa. Ja suunnitellun yhteensovittamisen kautta tähänkin olisi jo reitti valmiina (eläkeputki, uudelleenkoulutus, paikkakunnan vaihto, yrittäjyys jne).

5.2.2 Sopimuksellinen varmentaminen

Larkin S. Dudley (1996, 50-51) nostaa esille Weberin vertailun *status* ja *purposive contracts* välillä ja MacNeilin jaottelun *relational* ja *discrete* sopimusten välillä. Ogborin (2001, 594) mukaan yrityksen tehtäväjulistus tarjoaa organisaatiojäsenille viitekehyksen ja ohjeiston, jonka mukaan toimitaan. Bisset (2004, 315) nostaa esille välittämisen ja vastuullisuuden näkökulmat työsopimusten moraalisenä lähtökohtana, työnantajan ja työntekijän vastavuoroisuuden määrittäjinä. Ingrid Bonn (2000, 32, 38-41, 43) kirjoittaa yrityksen sopivan koon määrittämisestä, suunnittelujärjestelmästä sopimisesta, yhtiösäännöistä päättämisestä, tutkimus- ja kehittämistoiminnan luomisesta ja omistajuusmuodosta sopimisesta menestymiseen liittyvinä tekijöinä. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa ei käy ilmi sopimisen muodolle asetettavat odotukset, eikä sen sisällä päästä yksilöityihin sopimistoimiin. Follettilaisessa koordinaatiossa ei ole merkitystä niinkään sopimuksen muodolla, vaan tärkeää on niiden vastaavuus halutun, toivotun ja pyrityn suhteen. Follettilaisen koordinaation lähtökohdista voidaan mieltä esimerkiksi sitä, keiden kuuluisi olla sopimassa ja päättämässä yrityksen koosta. Vastaus on hyvin tilannesidonnainen. Vasta perustamisvaiheessa olevalla yrityksellä ei välttämättä ole kuin muutama toimija, kun taas pitkään toimineen yrityksen toiminnan lisäämistä, supistamista ja lopettamista kokoontuu pohtimaan määrällisesti mittavampi ja laadullisesti kattavampi osallistujajoukko. Jokaista edellä mainittua sopimusesimerkkiä voitaisiin pohtia vastaavalla tavalla follettilaisen koordinaation avulla.

Janice A. Black ja Sandra Edwards (2000, 573) kirjoittavat kompleksisen järjestelmän toimimisen edellyttävän prioriteettien asettamista, määrärajoja ja vastuunjakoja. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-alueella ei löydy vastaavaa muodollista tiukkuutta. Follettilaisen koordinaation kautta tulkittuna järjestelmän toimimisen voidaan sanoa edellyttävän pitäytymistä sovitussa niin sisällöllisesti, ajallisesti kuin tehtävällisestikin. Äärimmillään on voitu antaa täysi vapaus niin sisällön, ajankäytön kuin tekijöidenkin osalta (eli toimitaan kuten linux-järjestelmää kehitettäessä) tai voidaan tiukasti sopia mitä ollaan tekemässä, missä ajassa ja kenen toimesta. Follettilaisen koordinaatiossa sopimukset varmentuvat yhteensovittamisen edellyttämässä muodossa. Palmerin ja kollegoiden (2001, 200-201) mukaan sopimuksia tarvitaan, kun asiallista liike-elämäkäyttäytymistä ei ole mahdollista rakentaa pelkästään

luottamus pohjalta. Heidän mukaansa luottamus ja valvonta eivät ole vastavuoroisesti toisiaan poissulkevia, vaan toisistaan riippuvaisia. Eli luotetaan vain, jos kyetään samalla valvomaan.

Richard S. Allen ja Ralph H. Kilmann (2001, 112) kirjoittavat dokumentoiduista virallisista strategiasuunnitelmista, visioista, toteuttamispäätöksistä, toimintapolitiikoista, toimintakäytännöistä, osaston ohjekirjoista, säännöistä ja työnkuvauksista. Follettilaisen koordinaation kannalta niiden voidaan ajatella olevan sopimuksellisen varmentamisen muotoja. Huolimatta virallisesta muodostaan, ne eivät välttämättä ohjaa päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa, koska epämuodollinen organisaatio vaikuttaa tapaan, jolla työt varsinaisesti tehdään (mt, 112). Epämuodollisena organisaationa voidaan pitää Blackin (2000, 521) mainitsemia organisaatioiden toimintatapoja ja sääntöjä, jotka rakentuvat keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhdessä toimimisen seurauksena. Tämä on hyvä huomio siitä, että virallinen ja epävirallinen todellisuus eivät aina vastaa toisiaan. Follettilaisen koordinaation pyrkimyksenä on kaventaa tai poistaa erot virallisen ja epävirallisen organisaation välillä. Tämä on mahdollista, mikäli sopimuksellinen varmentaminen tapahtuu laajan kannatuksen pohjalta eli siitä voidaan olla yksimielisiä. Organisaatiossa, jossa viralliset ja epäviralliset sopimukset eivät vastaa toisiaan, yhteensovittamiseen ei ole otettu mukaan kaikkia osapuolia, jolloin yhteisymmärrystä ei ole yritetty saavuttaa, yhteensovittamisesta puhumattakaan. Ohjekirjoja ja työnkuvauksia on voitu laatia esimieslähtöisesti tai konsulttien toimesta, jolloin niiden käyttäjät ja kohteet eivät ole voineet osallistua niiden laatimiseen, minkä vuoksi ne eivät ohjaa heidän toimimistaan. Follettilaisen koordinaation kautta tulkittuna sopimukselliseen varmistamiseen ei päästä, mikäli yhteensovittaminen ei toteudu.

Wood jr (2002, 14) kirjoittaa artikkelissaan Goffman lähtöisesti yleisön ja näyttelijöiden välillä vallitsevasta sanattomasta, näkymättömästä sopimuksesta, jonka perusteella pidättäytytään katkoksista ja häiriöistä. Follettilaisen koordinaation kannalta on mielenkiintoista tarkastella tällaista sopimisen muotoa. Siihen perustuvassa toiminnassa rytmittyy työnteko ja palautteen anto/saanti. Kaikilla osapuolilla on toisiinsa nähden palautteen annon oikeus, mutta myös työrauhan antamisen velvollisuus.

Edelliseen voidaan kytkeä pohdinta siitä, miten palautteen anto käytännössä sujuu, mikäli samanaikaisesti edellytetään työrauhaa ydintyön suhteen. Täytyykö se varmentaa kirjallisesti vai riittääkö sanaton sopiminen. Trader-Leighin (2002, 151-152) mukaan johtajilla on vastuu kehittää ihmisten kohtelua, kuuntelua ja informointia ohjaavaa eettistä käyttäytymistä ja vuorovaikutusta säätelevää ohjeistusta. Menestyksellinen uudistaminen edellyttää jatkuvaa asian esillä oloa ja strategian säätämistä ongelmien välttämiseksi ja saavutusten realistisuuden ylläpitämiseksi. Hugo Letiche ja Rene van Hattem (2000, 362) kirjoittavat rajakohteista, jotka ovat asiakirjoissa, suunnitelmissa, sosiaalisissa käytännöissä ja työjärjestelyissä materialisoituvia ymmärryksiä; ne ilmentävät järjestystä ja rakennetta aina muuntautumiseen valmiissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämän perusteella tulkittuna rajakohteiden voidaan ajatella olevan yhteisen ymmärryksen ilmentymiä, niitä follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-alueelle kuuluvia yhdessä päätettyjä periaatteita ja tavoitteita tai jopa yhteensovittamisen kautta saatu yhteinen näkemys, jonka pohjalta sopiminen onnistuu. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kautta tarkasteltuna johtajuuteen voi olettaa kuuluvan vastuuta kehittämisestä, mutta ilman laaja-alaisempaa yhteisymmärrystä palautteen oikea-aikainen ja tarkoituksenmukainen kohdentaminen on vaikeaa, eikä työrauhaa välttämättä kyetä takaamaan kenellekään osapuolista. Olipa sopimus sitten sanattomasti tai kirjallisesti varmennettu.

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kaltaisesti Knights ja McCabe (2002, 241) tuovat esille ajatuksen sosiaalisen ja organisationaalisen järjestyksen neuvotteluperusteisuudesta ja politiikan sovittlevasta asemasta vastakkaisten näkökulmien huomioimisessa. Ajatus pakottaa pohtimaan uhrautuvuutta, altruismia, jonka avulla joku tai jotkut toimivat ja päättävät kokonaisuuden parhaaksi, vaikka tietävät itse joutuvansa siitä kärsimään. Follettilaisessa koordinaatiossa kenenkään ei tulisi kärsiä ratkaisusta, mutta ei välttämättä kyetä kieltämään näennäisesti omaehtoista uhrautumista. Vaikeus on kuitenkin erottaa, milloin uhrautuminen tapahtuu täysin omasta halusta ja milloin siihen ajavat ympäriltä tulevat paineet. Voidaanko follettilaisessa koordinaatiossa pitää hyväksyttävänä sitä, että sopimuksellinen varmistaminen johtaa jonkun osapuolen kannalta kannattamattomaan ratkaisuun silloin, kun osapuoli itse hyväksyy tappiollisen asemansa? Neuvottelutulos, jossa erimielisyydet ovat tulleet huomioiduksi, mutta joista osa jätetään yhteensovittamisen ulkopuolelle, on

hyvin lähellä yhteisymmärrystä. Mutta vain, mikäli osapuolet ovat keskenään tasa-arvoisia.

McLarney (2002, 257) kirjoittaa organisaatioiden olevan nykyään ennemminkin löysästi toisiinsa kytköksissä kuin täysin erillisiä kokonaisuuksia. Hänen mukaansa organisaatiot aistivat rajojen häilyvyyden, kun tiedostamattomasta ympäristöstä ilmaantuu niiden strategiaan mahdollisuuksiin vaikuttavia toimijoita. Organisaation tiedostamaton ympäristö pääsee täysin vaikuttamaan yritysstrategian suuntaan vain, jos ne otetaan huomioon ja niitä kuunnellaan (mt. 258). Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta tulkittuna keskeistä tässä on se, salliiko sopimuksen muoto vastaanottaa aiemmin tiedostamattoman ympäristön vaikutukset; miten vaikutukset vastaanotetaan; miten vaikutusten vastaanottaminen muuttaa vallitsevaa yhteisymmärrystä ja sen myötä sopimusta.

George W. Watson (2003, 156-166) kirjoittaa organisaatioiden muutostapahtumien merkityksen rakentumisen ja tulkinnan tapahtuvan laillisuuden, yhtenäisyyden, erilaisuuden ja konkretisoinnin ideologisia muotoja ilmentävien koodien ja symbolien avulla. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kautta voidaan pohtia, millaista muotoa lainsäädäntö edellyttää sopimukselta. Toimialalla, toiminnan laajuudella ja kustannusten määrällä voi olla merkitystä sopimuksen tekemisessä. Yhtenäisyyden ja erilaisuuden huomioiminen voi edellyttää sopimukselta joko joustavuutta tai useammanmuotoisen sopimuksen samanaikaisuutta. Konkretisointi nostaa esille sopimusten sisältölähtöiset vaikutukset sopimuksen muotoon, sen tarkkuuteen ja yksityiskohtaisuuteen.

Carr ja Downs (2004, 353) kirjoittavat sääntöjen määrittävän tilaa, jonka puitteissa mielikuvia luodaan ja jossa ne kukoistavat. Heidän mukaansa pelaaminen edellyttää tilan ja ajan säätelyä, mikä aiheuttaa paradoksaalisen tilanteen, sillä toisaalta pelaamiseen kuuluu vapaus ja oikeus luoda; rajoituksin aikaansaatu vapaus. Pelaamisen näkökulma soveltuu hyvin follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuteen. Se tarjoaa rajoitusten mahdollistaman vapauden - osapuolilla on vapaus toimia sovitussa mitassa - vapaus kaikkeen, mikä ei ylitä sovittua toiminnan piiriä. Follettilaisen koordinaation kautta voidaan pohtia, missä määrin sopimuksellisella varmistamisella voidaan rajoittaa vapautta. Gayle Porterin (2004, 424) mielestä jaottelu terveellisen työetiikan ja liiallisen

työnteon välille voidaan tehdä vain työmäärää rajoittamalla, sillä ihmisillä on moninaiset syyt tehdä liikaa töitä: hankkiakseen itselleen haluamiaan asioita, pysyäksään mukana, pönkittääkseen omanarvontuntoa, voidakseen käyttää työvälineitä, antaaakseen mahdollisuuksia lapsilleen. Follettilaisen koordinaation mukaisesti työmäärän rajoittaminen ei välttämättä onnistu, mikäli liiallinen työnteke on kaikkien kannalta kannattavin ratkaisu. Rajoittaminen on mahdollista vain, mikäli siitä aiheutuu ongelmia jollekin osapuolelle ja rajoittamisesta päästään yhteisymmärrykseen. Tällaisessa tilanteessa apuna voitaisiin käyttää julkista organisaatiokeskustelua, joka on Paul M. Leonardin ja Michele H. Jacksonin (2004, 616) mukaan tärkeä ideologiskulttuurisen valvonnan keino.

5.2.3 Osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus

Osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus on luonnehdinta, johon voidaan sisällyttää monenlaista näkökulmaa. John R. Ogilvie ja Diana Stork (2003, 254) ehdottavat tieteelliseen johtamiseen, hyvinvoinnin edistämiseen ja ammatilliseen ohjaamiseen perustuvan HR-suuntauksen (human resources) laajentamista neuvottelunäkökulmalla, joka heidän mukaansa mahdollistaisi erilaisten näkökulmien tutkimisen, kokeilun ja tiedostamisen. Tässä nostetaan esille näkökulmaa, joka olisi ollut löydettävissä Follettin ajatuksista jo vuosisata sitten. Neuvottelunäkökulmaa käytetään monessa eri yhteydessä laaja-alaisesti, politiikan kentällä luultavasti muita korostuneemmin, mutta valitettavasti neuvotteva näkökulma jää sitä vähemmälle mitä lähemmäksi tullaan yksilöihmisiä. Syitä siihen voitaneen hakea etäisyyden ja läheisyyden vaikutuksista, sillä mitä kauempana neuvottelujen vaikutukset ovat suhteessa omaa elämää, sitä helpompi on päästä yhteisymmärrykseen, ja vastaavasti mitä lähempänä vaikutukset ilmenevät, sitä tiukemmin pitäydytään omaan näkemykseen ja omaan parhaaseen. Neuvotteluasetelman kannalta positiivinen on kuitenkin jo aiemmin esillä ollut Gustavssonin (2001, 359) näkemys, jonka mukaan tietoisuus on neuvoteltavissa siten, että se merkitsee samaa kaikille tai ainakin lisää ymmärtämisen samankaltaisuutta yksilöiden välillä.

Neuvottelu ei ole luonteeltaan yksinkertainen prosessi, mikä käy ilmi Tarek Tantoushin, Stewart Cleggin ja Fiona Wilsonin (2001, 9-27) kannasta, jonka mukaan kaikki riippuu politiikasta. Heidän mukaansa välttämättömyydellä on vähemmän merkitystä kuin sillä,

mikä on poliittisesti mahdollista (mt. 9). Crowther ja kollegat (2001, 227) tuovat esimerkin pohjalta esille sopimuksellisuuden rajoittuneisuutta kuvaamalla tilannetta, jossa päätökset tehdään salassa ja vähäisin selityksin. Tällaisesta tapauksesta voidaan follettilaisesti ajatella, etteivät päätöksentekoon ja valmisteluun pääse mukaan edes kaikki ne osapuolet, jotka asian luonteen vuoksi sinne kuuluisivat. Follettilaisen koordinaation kannalta suotavampi olisi Trader-Leighin (2002, 151-152) näkemys, jonka mukaan monitoimijaisissa yksiköissä strategisen poliittisen päätöksenteon tason täytyy varmistaa, että vastuunkantajilla on selkeä kuva. Kaikkien vastuunkantajien täytyy olla sekä selvillä odetuista tuloksista että ymmärtää muutoksen vaikutukset ja pyrkimykset.

R. Michael Bokeno (2003a, 615) kirjoittaa tarpeesta siirtää syrjään vallitsevat uskomukset, jotta on mahdollista tutkia vaihtoehtoja ja luoda mahdollisuus vastavuoroisesti rakennetulle merkitykselle. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta on hyödyllistä, mikäli uskomukset onnistutaan pysäyttämään tiettyyn hetkeen, jotta niiden ja muiden vaihtoehtojen keskinäinen vertailu on mahdollista, ja yhteisen merkityksen, uuden todellisuuden rakentaminen keskinäisen vuorovaikutuksen avulla pääsee käynnistymään. Sisällöllisesti samaan pyrkivät Charles Smith ja Michael Elmes (2002, 457-458), joiden mukaan uudella tavalla näkeminen on ymmärtämistä uudella tavalla, jolloin parhaat mahdollisuudet ovat käytössä, mikäli ei pitäydytä vain totutussa ymmärtämisessä. Tähän follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus pyrkii: asioiden ymmärtämiseen uudella tavalla. Keskeistä ei ole, miten suuri tai pieni asia on, vaan se kuinka onnistutaan huomioimaan kaikki mahdolliset näkökulmat ja tekemään kaikkien kannalta onnistunut ratkaisu.

Osatekijöiden yhdessä muodostaman kokonaisuuden aikaansaamiseen voidaan vaikuttaa useilla tavoilla. Kleinerin (2003, 669, 670-671) mukaan organisaation ymmärtämiseksi kokonaisuutena täytyy olla selvillä päätösten taustalla vallitsevasta yhteisestä suunnasta ja tarkoituksesta. Tämä on keskeinen seikka myös follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa. Siinä korostuu tavoite- ja periaatetietämys. Kleiner (mt. 673) esittää useita hyviä follettilaisen sopimuksen osa-alueelle soveltuvia kysymyksiä: Millaiset ovat peruskäsitykset johtamisesta, ihmisistä, rahasta ja liike-elämästä sekä maailmasta? Mitkä ovat kiellettyjä aiheita, mistä ei puhuta tai mistä vaietaan organisaatiossa? Kuinka he ajattelevat parantavansa maailmaa?

Butcher ja Atkinson (2001, 557) kirjoittavat kielellä olevan suuren positiivisen merkityksen muutoksessa; sillä voidaan edistää vaihtoehdon asemaa suhteessa vallitsevaan tilanteeseen ja kirkastaa tulevaisuudenkuvaa. Tämän saman ajatuksen voi sovittaa myös follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-alueelle. Kielellä voi olla merkitystä, siinä miten eri osapuolten ajatukset jäsentyvät yhteisiksi periaatteiksi ja tavoitteiksi, puhumattakaan siitä, kuinka niistä edetään varsinaiseen yhteensovittamiseen ja sen vahvistavaan sopimiseen.

Jackson ja Harris (2003, 510-511) nostavat esiin tarpeen kehittää kokonaisvaltaisen päämääräsidonnaisuuden edistämisen edellyttämiä taitoja ja käyttäytymisen muotoja. Heidän mukaansa vastarinnan voittaminen kaikilla tasoilla on tärkeää, mutta samalla on tärkeää kyetä näkemään myös aiemmat toimivat ja hyvät rakenteet ja käytännöt, jotta niitä ei hävitetä harkitsemattomasti. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta ei ole tärkeää voittaa vastarintaa, vaan siinä osapuolten oletetaan tuovan esiin näkökantansa kaikkien yhteisesti harkittavaksi, jolloin riski hylätä toimivia rakenteita ja käytäntöjä ei ole suuri.

Dionne ja kollegat (2004, 177) väittävät idealistisuuden ja älyllisyyden ja yksilöllisen harkinnan voivan tuottaa yhteisesti jaetun tulevaisuudenkuvan, sitouttaa, mahdollistaa voimaannuttavan toimintaympäristön ja aiheuttaa toiminnallisen konfliktin. Edellä mainitut ominaisuudet voidaan nähdä tapoina edesauttaa follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuteen kuuluvaa yhden toimintakokonaisuuden muodostumista. On mahdollista, että joukko toimijoita, joilla on unelmia, kykyjä ja mahdollisuus pohtia, kykenevät sovittamaan näkemyksensä yhteen. Follettilaisen koordinaation kannalta ei ole väliä, onko idealistisuus opittua vai luontaista ja millaisesta älyllisyydestä on kyse. Yksilölliseen harkintaan puolestaan kykenee jokainen omien edellytystensä mukaisesti.

Rita A. Durant ja James F. Cashman (2003, 650) kirjoittavat mahdollisuuksien laajentamiseen pyrkivän, rajojen yli tapahtuvan kommunikoinnin voivan tuottaa ymmärrystä ja edesauttaa yhteiskunnan rakentamista. Tässä kuvastuu pyrkimys hakea tietoa sieltäkin, mistä se ei ensimmäisellä ajatuksella tuntuisi löytyvän. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa tämä mahdollistuu sen vuoksi, että osallisuudelle ei ole tiettyjä ennakkoehtoja, vaan yhteisen toimintakokonaisuuden rakentamisessa ovat mukana kaikki sen vaikutuspiiriin tavalla tai toisella kuuluvat. Monella sektorilla kyse

on toistaiseksi vain haavekuvasta, mutta toivottavasti yhteistoiminnan ja yhteistyön edellytykset lisääntyvät ja paranevat tulevaisuudessa.

Oma kysymyksensä onkin, millä keinoin kokonaisuuden rakentamiseen tähtäävän yhteistoiminnan ja yhteistyön edellytyksiä parannetaan. Kark (2004, 161) kirjoittaa Boss lähtöisesti tarpeesta motivoida työntekijät ylittämään omat odotuksensa ja työskentelemään muutossuunnitelmien ja yhteisten päämäärien mukaisesti sen sijaan, että keskittyisivät vain omiin mielenkiinnonkohteisiinsa. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden pohjalta voidaan sanoa: annetaan työntekijöille mahdollisuus tuoda esiin muutossuunnitelmiin ja yhteisiin päämääriin liittyvät odotuksensa, jolloin he motivoituvat työskentelyynsä.

Palmer ja kollegat (2001, 195) tarjoavat yhteensovittamisen ja päätöksenteon avuksi reaaliaikaisuutta tukevia teknologisia sovelluksia, joiden avulla osapuolet samanaikaisesti näkevät saman visuaalisen aineiston ruuduilta eri sijaintipaikoissa, keskustelevat materiaalista ja tekevät päätöksen. Tämä on follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta hyvä esimerkki siitä, kuinka aikaan ja paikkaan riittyviä rajoitteita on mahdollista voittaa teknologian avulla. Aina ei ole yhtä helposti löydettävissä keinoja samassa tilassa ja samojen tietojen perusteella tapahtuvan sopimisen edellyttämään yhteensovittamiseen. Yksi syy yhteistyökyvyttömyyteen voi olla Sakan (2003, 483) näkemys, jonka mukaan useimmat johtajat ovat objektiivisuuteen pyrkimättömiä ongelmanratkaisijoita, jotka perustelevat johtopäätöksensä joko ajan ja tiedon puutteella tai tilanteen vaikeudella. Onneksi tilanteen ei kokonaisuuden kannalta tarvitse olla yhtä lohduttoman kuuloinen, sillä Bierly III ja kollegat (2000, 595) kirjoittavat organisaatioviisaudesta. Heidän mukaansa toimimiseen tarvitaan tilanteen monimutkaisuuden ymmärtämistä, mutta myös kykyä järkeistää ja yksinkertaistaa. Heidän mukaansa organisaatioviidauden kehittymisessä auttaa kokemus, halu oppimiseen ja henkisyys.

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuteen sisältyvää *yhdessä muodostamisen* ajatusta voidaan pohtia myös dialogisuuden pohjalta. Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford ja Randall T. McNamara (2002, 115) kirjoittavat dialogin voiman olevan sen kyvyssä nostaa taustarakenteet (olettamukset, mielipiteet ja päätökset) tarkasteltavaksi. Heidän mukaansa vallitsevaa todellisuutta on mahdollista muuttaa muuttamalla taustalla

vallitsevia keskusteluja. Tämän voidaan tulkita olevan yksi keino löytää ns. follettilainen kolmas vaihtoehto. Lisa Irvin (2002, 373) kirjoittaa dialogisuuden mahdollistavan yksilöiden hiljaisen tiedon, mielipiteiden ja kokemusten välittymisen yhteisöllisesti, mikä lisää itsearviovalmiuksia ja mahdollistaa korkeamman tiedostamisen tason. Bakhtinin dialektisuushuomioiden mukaan kieli samanaikaisesti rakentaa ja heijastaa yksilöiden välisiä suhteita ja heidän tämänhetkistä tilaansa (Jabri 2004, 569).

Irvin (2002, 369) tuo esille organisaatio-osapuolten välisen jaetun ymmärryksen ja merkitysten tärkeyden. Merkityksen rakentumiseen liittyen on löydettävissä erilaisia tulkintoja. Jabrin (2004, 570) mukaan Bakhtinin näkökulma näkee tarkoituksen rakentumisen riippuvaisena erilaisten ilmaisujen monimutkaisesta yhtenäisyydestä, monipintaisuudesta, jonka avulla merkitys rakentuu. Watson (2003, 156-166) kirjoittaa organisaatioiden muutostapahtumien merkityksen rakentumisen ja tulkinnan tapahtuvan laillisuuden, yhtenäisyyden, erilaisuuden ja konkretisoinnin ideologisia muotoja ilmentävien koodien ja symbolien avulla. Jabrin (mt. 571) mukaan ilmaisu voi olla puhuttu tai kirjoitettu sana tai lause, joka sisältää aikomuksia; ilmaisut luovat mielipiteenilmaisut/kannanotot ja voivat siten aiheuttaa sosiaalisessa yhteydessä ilmenevän vuorovaikushaasteen (stretch of interaction). Mainittu reaktio on follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta toivottavaa, sillä ilman mielipiteenilmaisua ja niiden aiheuttamia reaktioita ei yhteensovittamisen prosessi etene.

Leonardin ja Jacksonin (2004, 616, 617) mukaan tarinoiden avulla voidaan lievittää paineita ja helpottaa ideologista siirtymistä. Voisi kuitenkin olettaa, että samanmielisyyteen siirtymisen aiheuttaman ahdistuksen vähentämiseen pyrkivät organisaatiokeskustelut ja tarinat ovat paikallaan vasta sitten, kun toimintakokonaisuus on saatu muodostettua. Eli kun kaikki osapuolet ovat voineet ilmaista omat, erilliset näkemyksensä. Mikäli ideologista siirtymistä helpottavia tarinoita tuotetaan ennen aikaisesti, voivat ne haitata toimintakokonaisuuden aikaansaamiseksi käytävää keskustelua ja kärjistää näkemyseroja sellaiseen mittaan, ettei yhteistoiminnalle ja yhteistyölle ole edellytyksiä.

5.2.4 Vastaavuus yhdessä päätettyjen periaatteiden ja tavoitteiden kanssa

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden sisälle kuuluvan periaate- ja tavoiteyksimielisyyden pyrkimyksessä yhdeksi syyksi voidaan ajatella samaa kuin Montuorilla (2000, 61-73): mikäli organisaation tehtävä on sen olemassaolon syy, edellytetään organisaation kaikilta jäseniltä selkeää kuvaa organisaation tarkoituksesta, jotta voidaan saada aistimus menestykseen tai ainakin selviytymiseen tarvittavasta suunnasta. Myös Ogbor (2001, 594) kirjoittaa yhteisen filosofian, ideologioiden, arvojen, olettamusten, uskomusten, odotusten, asenteiden ja normien toimivan organisaation tasapainon, myönteisen identiteetin ja yrityskulttuurin ilmentäjinä ja yhteisön yhteensitojina. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-alueella mainitut seikat ovat sijoitettavissa yhdessä sovittujen tavoitteiden ja periaatteiden rakennusaineiksi. Ogborin (mt. 594) mukaan yrityksen tehtäväjulistus tarjoaa organisaatiojäsenille viitekehyksen ja ohjeiston, jonka mukaan toimitaan.

Judi Neal ja Jerry Biberman (2004, 8) kirjoittavat Collins ja Porras lähtöisesti arvo- ja päämääräkeskeisten yritysten suoriutuvan vain perustyöhön keskittyviä yrityksiä paremmin, minkä vuoksi on tärkeää kysyä syvällisempiä kysymyksiä merkityksistä, työn laadusta, elämänlaadusta ja henkisten periaatteiden, käytäntöjen ja arvojen vaikutuksista. Tämän voi tulkita kannustuksena follettilaiseen koordinaatioon. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus osa-alue perustuu nimenomaan arvojen julkituloon ja päämäärätietoisuuden lisäämiseen. Sopimuksia ei voida tehdä ilman periaate- ja tavoitetietoisuutta.

Carr (2000, 216) nostaa esille ajatuksen kokonaisuudessa olevista mahdollisuuksista. Tästä on helppo muodostaa ajatuksellinen yhteys follettilaiseen ajatukseen konfliktinratkaisusta, minkä mukaan ei ole olemassa vain 'joko tai' mahdollisuuksia, vaan aina on olemassa ns. kolmas vaihtoehto. Vaihtoehto joka on löydettävissä yhteen sovittamalla.

Taly Dvir, Naama Kass ja Boas Shamir (2004, 126) kirjoittavat organisationaalisen sitoumisen ja sekä realistisen että laaja-alaisesti hyväksytyn tulevaisuudennäkymän välillä vallitsevasta positiivisesta suhteesta. Yhteisesti jaetusta tulevaisuudenkuvasta kirjoittaa myös Dionne kollegoineen (2004, 177). He väittävät tutkimuksensa perusteella tiimin yhtenäisyyden vaikuttavan positiivisesti tiimin suoritukseen ja

yhteisen tulevaisuudennäkymän luomisen vaikuttavan positiivisesti tiimin yhtenäisyyteen (mt. 187).

Barnardin (1995, 46) päätöksentekoprosessin seitsemästä vaiheesta kolmen: näkyvissä olevan lopputuloksen hyväksyntä, vaihtoehtojen yhteensovittaminen ja sitoutuminen valintaan, voidaan tulkita käsittelevän tavoitteita ja periaatteita. Barnardin (mt. 47) mukaan näkyvissä olevan lopputuloksen hyväksymisen taustalla on halu, tahto tai tarve. Follettilaisen sopimuksellisuuden kannalta yksi keskeinen piirre on, että sopimus vastaa kaikkien osallisena olevien yhdessä päättämiä periaatteita ja tavoitteita. Näiden taustavaikuttajiksi voidaan ottaa nuo Barnardin mainitsemat halu, tahto ja tarve. Barnardin (mt. 51) mukaan ilman lopputilanteen näkemistä jokainen tilanne on määrittelemätön hämmentävä, kaoottinen ja todella monimutkainen. Vaihtoehtojen yhteensovittamis- ja päätösvaiheessa eri vaihtoehdot tarkastellaan huolella, muotoillaan lopputilannenäkymää tai etsitään edelleen vaihtoehtoja. Kyseinen prosessi ei ole loogisen ajattelun seurausta, vaan ennemminkin intuitiivista kokonaistilanteen aistimista. (mt. 55-56.) Sama peruspyrkimys on myös follettilaisessa koordinaatiossa. Tavoitellaan yhteensopivaksi suunniteltua toimintakokonaisuutta, joka on mahdollista vahvistaa sopimuksella. Sitoutuminen valittuun vaihtoehtoon on intuitiivinen ja tunteisiin perustuva prosessi (mt. 57). Nämä kolme Barnardin (mt. 46) erittelemää vaihetta muodostavat yhdessä hyvin follettilaisen sopimuksellisuuden kaltaisen kokonaisuuden. Siinä tulee ilmi yhdessä päätetyt periaatteet ja tavoitteet, yhteensopivaksi suunnitteleminen ja sopimuksellisesti varmentaminen.

McMahon ja Carr (1999, 228-240) kirjoittavat artikkelissaan Barnardin ympäristövuorovaikutuksesta, jonka kohdista yksi on organisaation sitouttaminen ympäristöön oikein ajoitettuna, sijoitettuna ja oikeassa muodossa (mt. 233). Fitzgerald (2002, 344) kirjoittaa ajatuksen ja tilannetodellisuuden varaan rakentuvasta tietoisuudesta. Niissä kuvastuu follettilaisen sopimuksellisuuden yhteensopivaksi suunnitteleminen ja yhdessä päätettyjen periaatteiden ja tavoitteiden olemassaolo. McMahonin ja Carrin (mt. 234-235) artikkelissa lisänäkökulmana on Barnardin merkityksen periaate, joka pitää sisällään yksilöiden informoimisen yhteistyöperusteisen organisaation vaatimasta hyötymisen ja uhraamisen kaupankäynnistä. Follettilaiseen koordinaatioon ei kuulu hyötyminen toisten

kustannuksella tai uhrautuminen toisten parhaaksi, sillä siinä uskotaan kaikkia osapuolia hyödyttävän vaihtoehdon löytymiseen.

Follettilaisen sopimuksellisuuden taustalla vaikuttavat periaatteet ja tavoitteet eivät ilmaannu tyhjästä. David Starr-Glass (2002, 512) kirjoittaa mielikuvista, joita tulee tarkastella, mikäli organisaatiokulttuuria halutaan ymmärtää tai muuttaa. Kyseessä on abstrakti, mutta sikäli tärkeä pohdinta, että se kuvastaa periaatteiden ja tavoitteiden taustalla vaikuttavia prosesseja. John Milliman, Andrew J. Czaplewski ja Jeffery Ferguson (2003, 427) kirjoittavat Mitroffiin ja Dentoniin viitaten hieman konkreettisemmin samansisältöisestä ajatuksesta: työpaikan henkisyys kuuluu pyrkimys löytää elämän tarkoitus, muodostaa vahva yhteys työhön kytköksissä oleviin ihmisiin ja kokea vastaavuutta omien uskomusten ja organisaation arvojen välillä. Millimanin ja kollegoiden (mt. 428) mukaan työpaikan henkisyyden kolmitasoisuuden muodostavat yksilötason työn mielekkyys, ryhmätason yhteisöllinen mielekkyys ja arvon ja päämäärän yhdenmukaisuus organisaatiotasolla.

Trader-Leighin (2002, 151-152) mukaan menestyksellinen uudistaminen edellyttää jatkuvaa asian esillä oloa ja strategian säätämistä ongelmien välttämiseksi ja saavutusten realistisuuden ylläpitämiseksi. Sama tausta-ajatus piilee follettilaisessa koordinaatiossa. Siinä mikään tavoite, periaate tai sopimus ei ole niin pysyvä, että sitä ei voitaisi ottaa uudelleen tarkasteltavaksi tilanteen niin vaatiessa. Tämä tuo haastetta sopimuksellisuuteen, sillä vaikka jokainen sopiminen tehdään harkitusti ja huolella, voidaan koko prosessi joutua uusimaan hyvinkin nopeasti.

Dennis A Gioia, Kevin G. Corley ja Tommaso Fabbri (2002, 625) kirjoittavat organisaatioiden muuttavan identiteettiään helpommin kuin ihmisten, mutta yhteyksien vuoksi ei kuitenkaan ole viisasta tuoda esille organisaatioidentiteetin jatkuvaa muuttumista. Tämä on follettilaisen koordinaation kannalta pelottava ajatus. Miten tulee suhtautua siihen, etteivät kaikki osapuolet ennätä mukaan organisaation identiteetin muutokseen? Toimitaanko silloin viimeisen yhteisymmärryksen eli solmitun sopimuksen pohjalta vai siirrytäänkö ns. sopimuksettomasti toimimaan uuden organisaatioidentiteetin edellyttämällä tavalla? Siinä tapauksessa sopimuksella ja sopimuksellisuudella ei ole mitään arvoa. Follettilaisen koordinaation kannalta tarkasteltuna organisaatioidentiteetin muuttumista ei voi piilottaa, sillä se vääjäämättä

vaikuttaa kaikkiin osapuoliin ja organisaation kokonaistoimintaan. Follettilaisen koordinaation kannalta organisaatioidentiteetin muutoksen salaamisen sijaan olisi kokeilemisen arvoista hyödyntää Durantin ja Cashmanin (2003, 650) esille nostamaa ajatusta: mahdollisuuksien laajentamiseen pyrkivän, rajojen yli tapahtuvan kommunikoinnin ymmärrystä tuottavaa ja rakentavaa vaikutusta. Heidän mukaansa selkeys, rohkeus ja nöyryys suhteessa omiin rajoituksiin auttavat olemaan avoin toisten mielipiteille ja kokemuksille (mt. 662).

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuteen kuuluva periaatteellinen ja tavoitteellinen vastaavuus on tietoisuuden rakentumiseen perustuvaa toimintaa. Letiche ja Hagemeijer (2004, 375) kirjoittavat kausaalisuuden teoria *entrainmentin* näkökulman mukaisessa organisoinnissa olevan kyse siitä, kuinka luodaan sattumanvaraisesti koordinoituvia säännönmukaisuuksia. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa ei ole kyse sattumanvaraisuudesta, mutta se sallii sattumanvaraisuuden osana yhteensovittamisen tapahtumaa. Sattumanvaraisuuden ilmeneminen perustuu siihen, että eri osapuolten, toimijoiden, näkemyksiä ja mielipiteitä ei voida tietää ennakolta. Niitä voidaan arvailla, mutta tietoisiksi ne tulevat vasta periaatteita ja tavoitteita työstettäessä, jolloin ne voivat suunnata varsinaista sopimusta ennalta arvaamattomaan suuntaan.

Follettilaisessa koordinaatiossa päätöksenteko paikantuu sopimuksellisuuden osa-alueelle. Walter R. Nord (2003, 690) nostaa esille Kleinerin johtoryhmäteorian (Core Group Theory) päätöksentekokeskeisyyden ja sosiaalisten prosessien merkityksen sivuuttamisen. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa sosiaaliset prosessit sekä merkitsevät että näkyvät, sillä periaatteet ja tavoitteet rakennetaan yhteistyössä. Follettilaisessa koordinaatiossa päätöksiä ei voida tehdä ilman sosiaalista yhteensovittamisen prosessia. Hyvää vertailunäkökulmaa tuo Demersin ja kollegoiden (2003, 225) esittämä laillisuusnäkökulma. He väittävät laillisuuslähtökohtien olevan tärkeitä, koska ne muodostavat kollektiivisten toimien perustan; antavat oikeutuksen yhteistoimille näkökulmaeroavaisuuksista huolimatta. Tätä voidaan suhteuttaa follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus osa-alueella sopimukselliseen varmentamiseen. Sopimuksellisella varmentamisella voidaan tulkita pyrittävän laillisuuteen ja velvoittavuuteen. Mikäli kaikki osapuolet allekirjoittavat sopimuksen,

hyväksyvät he sen sisällöllisesti, vaikka yhteensovittamisprosessin alussa olisivatkin edustaneen erilaisia näkökantoja.

Demers ja kollegat (2003, 227) nostavat esille strategisen dynamiikan käsitteen, joka heidän mukaansa merkitsee yhteyksien luomista, neuvottelua, sopimusten solmimista ja muutosten läpivientiä; reittiä päätökseen, joka merkitsee yhteensovittamista ja halutun lopputuloksen saavuttamista. Mainittuun käsitteeseen sisältyvät ajatukset soveltuvat hyvin follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-alueen yhteensovittamisen prosessiin. Periaatteiden ja tavoitteiden aikaansaaminen ei ole pelkästään yhteensovittamista teknisessä mielessä, vaan siinä on kyse myös sisällöstä. Bisset (2004, 315) kiinnittää huomion välittämiseen ja vastuullisuuteen. Artikkelissa on nostettu esille yksilöity näkökulma, joka ei sinänsä ole yleistettävissä minne tahansa, mutta tässä esiintyvistä viittauksesta on poimittavissa myös follettilaisen sopimuksellisuuden osa-alueen kannalta kiinnostavia seikkoja. Ne ovat moraalilähtöiset välittämisen ja vastuullisuuden näkökulmat. Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kautta voidaan pohtia, missä määrin edellytetään moraalisia näkökulmia. Ovatko ne tarpeen vai itsestään selviä? Tarvitaanko moraalista pohdintaa lainkaan, mikäli kaikki osapuolet ovat yhdessä sopimassa periaatteista ja tavoitteista? Kärjistetysti voitaisiin sivuuttaa moraaliset kysymykset, sillä idealistisessa follettilaisen sopimuksellisuuden tilanteessa kaikki osapuolet tulisivat täysin edustetuiksi ja kaikkien näkökannat riittävästi huomioiduiksi. Todellisuus voi kuitenkin olla toisenlainen, jolloin sopimuksellisuus ei pääse toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Siinä tapauksessa sopimista edeltävät moraaliset pohdinnat ovat enemmän kuin tarpeen. Bisset nostaa esille myös strategisen joustavuuden (mt. 318) ja eroavaisuuksien olemassaolon sallimisen jännitteiden ilmentämiseksi (mt. 323). Kumpikin huomio on tarpeellinen myös follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden kannalta. Joustavuuden lisäämisen ja eroavaisuuksien sallimisen voidaan tulkita mahdollistavan aidompaa mielipiteenvaihtoa.

Aineistosta on löydettävissä myös follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus osa-alueelle *vastakkaisia* näkemyksiä. Niitä ei ole huomioitu luvun 5.2 alussa olevassa sopimuksellisuutta havainnollistavassa kaaviossa, vaan ne käsitellään tässä seuraavaksi

Autoritaarisuus vastaan sopimuksellisuus on kysymys, joka nousee esille Taylorin (1995, 8-32) uudelleen julkaistusta alkuperäistekstistä. Siinä tuodaan hyvin voimakkaasti esille johtajanäkökulma, jossa ajatteleva kuuluu johtajille ja työn tekeminen ehdottomasti ohjeiden mukaisesti työntekijöille. Työntekijän ei anneta ajatella, eikä sallita heidän ajatella ainakaan toisin kuin mitä johtajat sanovat. Tulosten saavuttamiseksi tehtävien täytyy olla tarkkoja ja täsmällisiä, ja työntekijän täytyy tehdä siten kuin on käsketty. (Taylor 1995, 9-10, 28.)

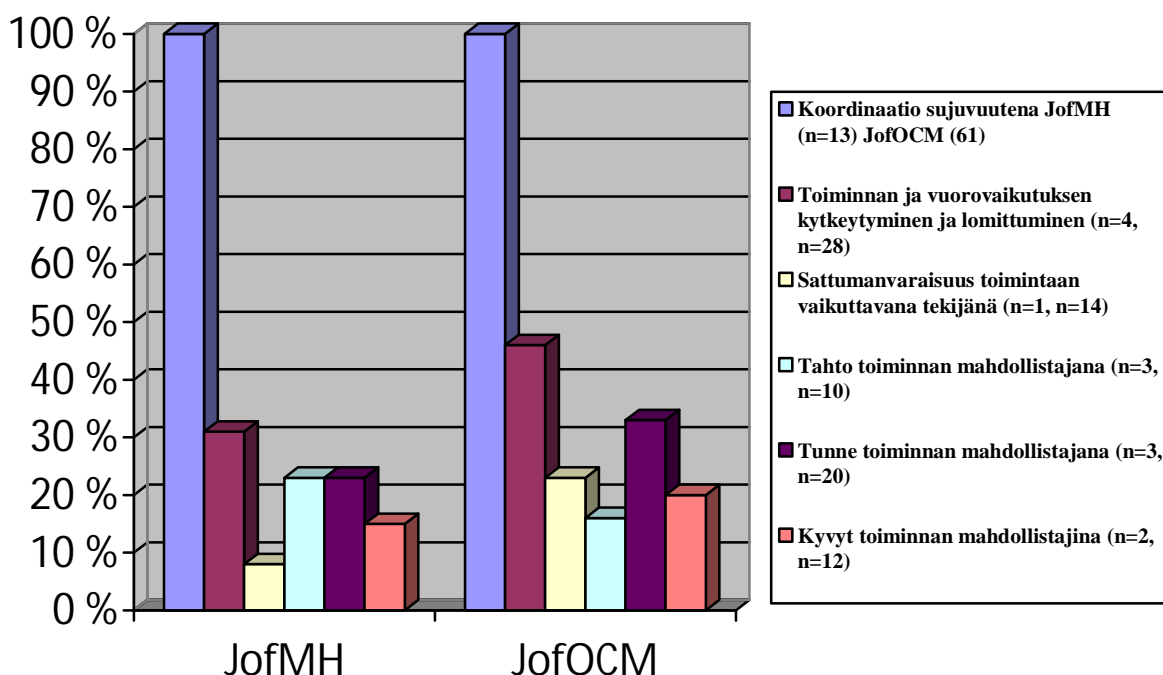
Hans Pruijt (2000, 439-440) tuo artikkelissaan taylorismista esille työnantajan ja työntekijän välillä vallitsevan epäluottamuksen, minkä johdosta työntekijällä ei ole osuutta organisaation periaatteiden ja tavoitteiden luomiseen.

Eric W. K. Tsang (2003, 206) viittaa suunniteltua muutosta käsitelleessään Dunphyn ja Stacen strategialuokitteluun, jossa yhteistyö-pakottaminen vastapari (collaboration versus coercion) ilmentää sitä, onko organisaation henkilöstö osallisena suunnittelussa ja muutoksen etenemisessä.

Ogbonna ja Harris (2003, 517-520) kuvaavat artikkelissaan tilannetta, jossa yksi vahva johtaja saa kampanjoitua menestyksellisesti organisaation ideologisen uudistuksen. Voimakas johtaja onnistuu voittamaan puolelleen kaksi kolmesta muusta johtajasta, ja kolmas, eri mieltä oleva johtaja, jättää yrityksen yhteisellä sopimuksella. Ja taustalle jää elämään ajatus eriävän mielipiteen esittäneen johtajan pakkoerosta.

5.3 Sujuvuuden selventäjät

Yhden toimintakokonaisuuden sisällä tapahtuvan toiminnan ja vuorovaikutuksen kytkeytyminen ja lomittuminen tavalla, joka mahdollistaa kokonaisuuden onnistuneen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan.



Kuvio 8 Koordinaatio sujuvuutena osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa

Follettilaisen koordinaation sujuvuus pyrkii tarkastelemaan toimintaa käytännön tasolla. Keskeistä on vuorovaikutus, toiminnan mahdollistaminen ja siihen vaikuttavat seikat, kuten sattumanvaraisuus, tahto, tunne ja kyvyt.

5.3.1 Toiminnan ja vuorovaikutuksen kytkeytyminen ja lomittuminen

Follettilaisen koordinaation sujuvuuden osa-alueen yksi keskeisistä asioista on yhden toimintakokonaisuuden sisällä tapahtuvan toiminnan ja vuorovaikutuksen kytkeytyminen ja lomittuminen. Maailmankaikkeudessa kaikki kytkeytyy kaikkeen ja ilmenee vuorovaikutuksen kautta (Irvin 2002, 369). Barnardin (1995, 46)

päätöksentekoprosessin vaiheista kaksi eli vaihtoehtojen rajaaminen ja strategisten seikkojen muuntaminen toiminnan termeiksi, ovat sovitettavissa follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueelle. Niistä ensimmäisessä on kyse tilannesidonnaisuuksien analysoinnista (mt. 55-56) ja toisessa halutun lopputilan saavuttamisesta käytettävillä tai käyttöön otettavilla keinoilla (mt. 56-57). Follettilaisen koordinaation sujuvuus on ennen kaikkea tilanteessa elämistä. Kukin yksilö vastaa sujuvuudesta omalta osaltaan ja kaikki yhdessä kokonaisuuden osalta.

Follettilaisen koordinaation edellyttämää vuorovaikutuksen kytkeytymistä ja lomittumista voi tarkastella myös Gina Vegan ja Louis Brennanin (2000, 473-476) tekemän luokittelun perusteella. Siinä sosiaalisen eristäytymisen tilojen organisationaalisia muuttujaluokkia ovat esimerkiksi työroolin mielekkyys, hallinnan määrä, yhteisymmärrys, ryhmänormit, ryhmäarvot, auktoriteettiasema, kollegiaalinen vuorovaikutus, tarkoituksenmukainen palaute, statussymbolit ja aito keskinäinen vuorovaikutus. Follettilaisen koordinaation kannalta nämä voidaan nähdä keskinäisen limittymisen ja kytkeytymisen kalvoina, jotka samalla sekä kiinnittävät kaikki yhteen että antavat kullekin toimimisen edellyttämän tilan. Samaan aihepiiriin kuuluvaksi voidaan tulkita Bolanin (1999, 75) sisällöltään follettilaiseksi luonnehdittavan artikkelin teemat: kommunikaation luonne, vuorovaikutteisuus, yksilöiden keskeinen sosiaalisuus, yhteistyö ja koordinaatiopyrkimykset.

Follettilaisen koordinaation sujuvuuden tarkastelussa voidaan hyödyntää myös David Coghlanin (2000, 194-196) kirjoitusta yksilö-, tiimi-, osasto- ja organisaatiotasojen välisestä dynamiikasta. Yksilötasolla keskinäiseen dynamiikkaan vaikuttavat työsuoritus, työsuunnittelu, rooli, urapolku ja motivaatio. Tiimitasolla vaikuttavat tavoitteet, roolit, prosessit ja suhteet. Osastojen välisissä ryhmissä esille nousevat resurssien määrittäminen, tietojenvaihto, osastojen väliset suhteet ja politiikka. Organisaatiotasolla kyse on selviytymisestä, tuottavuudesta, tehtävän täyttämisestä, vastuunkantajista ja kulttuurista. Edellä kirjattu dynamiikka-luokittelu on mahdollista sijoittaa follettilaisen koordinaation toiminnalliseen kokonaisnäkemykseen. Vaikka follettilainen koordinaatio ei edellytä hierarkisuutta, ovat mainitut seikat silti olemassa. Rakenteesta riippumatta organisaatio koostuu yksilöistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa (tiimi, osasto, projektiryhmä, kansalaiskokous jne), jolloin he yhdessä muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden (organisaatio, projekti jne). Savall (2003, 33) kirjoittaa

organisaatorakenteen ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä vallitsevan vuorovaikutuksen voivan toimia joko mahdollistavana voimana tai toimimattomuuden aiheuttajana. Savallin esittämät toimimattomuuden syyluokat ovat työolosuhteet, työn organisointi, kommunikaatio-koordinaatio-yhteistyö, ajanhallinta, työhönperehdytys ja strategian hyödyntäminen.

Vuorovaikutus on follettilaisen koordinaation sujuvuuden osa-alueella keskeinen asia. Follettilaisen koordinaation sisällä vuorovaikutus lähtee vastavuoroisuuden oletuksesta. Benjamin M. Bergman Lichtenstein (2000, 529) tuo esille thermodynamiikan toisen lain, jonka mukaan energia, informaatio, voimavarat tai mikä tahansa järjestyksen lähde voidaan tyhjentää ympäristöönsä, jolloin se häviää osaksi sitä. Myös Irwin (2002, 371) kirjoittaa kyvystä prosessoida uutta tietoa ja muuntautua samanaikaisesti ympäristön kanssa. Lichtenstein (2000, 533) kirjoittaa esimerkin kaltaisesti yrityksen sisälle spontaanisti syntyneestä tietojen vaihdon foorumista, viikkotapaamisesta, joka korvasi aiemman kirjallisen raportoinnin. Siinä keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen mahdollistaa laaja-alaisemman synteesin tekemisen yksilöillä jo olevista tiedoista, mikä mahdollisesti synnyttää sellaista uutta tietoa, jota ei aiemmin ollut käytettävissä.

Follettilaisessa koordinaatiossa keskeinen vastavuoroinen vuorovaikutus käy ilmi barnardilaisista päätöksenteon mahdollistavista toimista seitsemännessä, jossa yhdistetään huomioiminen, kehollinen ilmaisu ja sanallinen vuorovaikutus (Barnard 1995, 59-60). Steven D. Brownin (2004, 383) mukaan kommunikaatio voidaan nähdä vastavuoroisena pyrkimyksenä sulkea ulkopuolelle ei-toivottu kolmas osapuoli, häly. Vapaa ja avoin kommunikaatio on mahdollista vain, jos vaiennetaan vaihtoehdot ja informoidaan vain aiemmin tiedossa olleista asioista (mt. 384). Vuorovaikutuksen, kommunikaation, voidaan sanoa pyrkivän ymmärryksen saavuttamiseen (McMahonin & Carrin 1999, 235; Bolan 1999, 73;) ja olevan järkiperaisuuden edellytys (Dudley 1999, 52-53; Bolan 1999, 82).

Follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueella edellytettävällä vastavuoroisuudella on haasteensa. Irvin (2002, 369) tuo artikkelissaan esille inhimillisen vuorovaikutuksen laiminlyönnin yleisyyden ja itsekeskeisyyden negatiiviset vaikutukset kestävä yrityksen rakentamiseen. Hänen (mt. 372-373) mukaansa narsistisessa lähettäjä-vastaanottaja organisaatiovuorovaikuksessa ei ole mitään yhteisölliseen

kokonaisvaltaisuuteen liittyvää, toisin kuin dialogisuuteen perustuvassa vuorovaikutuksessa. Ogbonna ja Harris (2003, 521) kirjoittavat artikkelissaan tapaustutkimuksen kuvausta, jossa yritysjohtaja joutuu eroamaan tehtävistä tavalla, jonka sanotaan tapahtuneen yhteisestä sopimuksesta, mutta jonka mielletään tapahtuneen pakon edestä. Kyseinen yritys oli muutosvaiheessa kohti epämuodollisempaa, hajautetumman päätöksenteon omaavaa ja voimaannuttavaa organisaatiokulttuuria – ja sitä muutoskehitystä vastustanut johtaja tuli eronneeksi molemminpuoleisessa yhteisymmärryksessä. Siinä joko tarkoitus pyhitti keinot tai kyseessä oli ns. välttämättömyys. Vai onko tämä follettilaista sujuvuutta aidoimmillaan: kaikki vaikuttaa kaikkeen, jolloin muutos yhdessä vaikuttaa koko kokonaisuuteen; mitään ei voi lisätä tai vähentää ilman, että se aiheuttaa muutoksen koko kokonaisuudessa. Mainitussa tilanteessa eriävää kantaa edustava johtaja mahdollisti eroamisellaan toivotunlaisen kehityksen yrityksessä. Yrityksen voidaan tulkita toteuttaneen dialogisuuteen perustuvaa vuorovaikutusta, mutta olisiko erimielistä yritysjohtajaa voitu syyttää narsismista, mikäli hän olisi kieltäytynyt eroamasta tai sopeutumasta yrityksen uuteen toimintatapaan?

Follettilaisen koordinaation sujuvuus voi hyötyä siitä, mitä Carole K. Barnett ja Michael G. Pratt (2000, 74) kirjoittavat sisäsyntyisiin kriiseihin vastaamisesta. Heidän mukaansa se edellyttää kommunikaatiokanavien aukaisua ja valvontaprosessien vähentämistä, jolloin saavutetaan suurempi organisaatiojoustavuus ja pitempiaikainen toimintakyky. John Clayton ja Wendy Gregory (2000, 157) kehottavat organisaatioita järjestämään osallistujien kesken suunnittelutilaisuuksia; mahdollistamaan vastavuoroista mielipiteenvaihtoa näkökulmaeroista; ja luomaan sellaisia tilanteita, joissa kaikki työntekijät kokevat kykenevänsä osallistumaan kaikkeen organisaatiotoimintaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Sääntösidonnaiset tilanteet edellyttävät toimijoilta toisenlaista näkökulmaa, mihin kuuluu toisten osapuolten havaintojen tunnistaminen ja arvottaminen, vaikka tämä ei tuottaisi muuta kuin vuorovaikutuskanavia (mt. 157-158). Aina tämä ei ole mahdollista, kuten käy ilmi sääntösidonnaisen organisaation kohdalla. Siinä järjestelmän eri osat ovat sidottu toisiinsa institutionaalisilla säännöillä, jotka määrittelevät eri toimijoiden väliset suhteet ja sekä vuorovaikutuksen luonteen että laajuuden organisaation sisällä (mt. 141).

Follettilaisen koordinaation mukaista sujuvuutta voidaan tarkastella myös erilaisten järjestelmien kautta. Montuori (2000, 63-64) sanoo systeemiajattelun tarjoavan mallin eri tekijöiden välisen vuorovaikutuksen näkemiseen. Hänen mukaansa organisaation jäsenten on tärkeää muistaa päästää irti tämänhetkisestä ja menneestä, kun tulevaisuudenvisio on luotu (mt. 71). Clayton ja Gregory (2000, 142) esittävät sääntösidonnaisuuden perustuvan järjestelmän osapuolten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sekä muodollisiin että epämuodollisiin suhteisiin. Leroy Whiten (2000, 175) mielestä julkisen sektorin monimutkaisissa organisaatioissa järjestelmänäkökulman ottaminen vaikuttaa hyödyllisemmältä kuin moni muu johtamismenetelmä, kun kyse on yhteisen pohjan löytämisestä ja sen varaan rakentamisesta; monimuotoisuudesta, tarvelähtöisyydestä ja luottamuksen rakentamisesta suhteessa toisiin. Jean-Louis Peaucelle (2000, 452-467) tutkii artikkelissaan siirtymistä taylorismista jälki-taylorismiin. Follettilaisen koordinaation sujuvuuden kannalta kiinnostavaa on vertailu, jossa tehokkuus-tuotantomääräkasvusta siirrytään tuottavuus-joustavuus-laatusnäkökulmaan - vaihdetaan keinot tieteellisestä johtamisesta autonomisuuteen (mt. 456-457). Siinä missä taylorismi tuntuu follettilaisen koordinaation kannalta täysin sopimattomalta tai vastakkaiselta, löytyy jälki-taylorismista yhtymäkohtia siihen.

Näkökulmia löytyy muitakin. Kark (2004, 161) kirjoittaa työntekijöiden (follower) voimaannuttamiseen pyrkivän muutosjohtajuuskäsityksen olevan samansuuntainen vähempää hierarkisuutta, joustavuutta, tiimikeskeisyyttä ja osallistuvuutta vaativien organisaatiomuutos- ja johtamisteorioiden kanssa. Black ja Edwards (2000, 567-576) pohtivat kompleksisen järjestelmän organisointimuotoja ja niiden heikkouksia. Heidän mukaansa kompleksisen järjestelmän organisoinnissa tarvitaan riittävää rakennetta ja sopeutuvaa organisaatiokulttuuria sekä reaaliaikaista kommunikaatiota (mt. 573). Palmer ja kollegat (2001, 190-212) käsittelevät ajasta ja paikasta riippumattomien etäyhteydenpitovälineiden vaikutusta organisaatiotoimintaan. Käsiteparit: luovuus ja rutiinit, vapaus ja rajoitteet, luottamus ja valvonta, korkealaatuisuus ja kustannustehokkuus, yhteistyö ja kilpailu, tunne- ja järkipärisyys, läheisyys ja etäisyys auttavat tarkastelemaan perinteisen ja uuden yhteensovittamista organisaatiotoiminnassa (mt. 190, 197-207.) Bisset (2004, 318) kirjoittaa postmodernin suhteiden rakentamisen tavan edellyttävän strategista joustavuutta, jotta eri asiayhteydessä voidaan toimia joko

yhteistoiminnallisesti tai kilpailuperusteisesti. Bisset (2004, Note 3, 324) kirjoittaa organisationaalisen kulttuurin heijastavan tavallisia epämuodollisia, toistuvasti ilmeneviä ja luonnollisia kokemuksia, mitä voidaan hyödyntää mahdollistamalla työntekijöille oikeus työolosuhteisiin liittyvien sääntöjen luomiseen. Artikkelissa viitataan Mary Follettin ajatukseen lähtökohtana IDEOssa vallitsevalle johtamisajattelulle, jonka mukaan ihmiset voimaantuvat ryhmäneuvotteluprosessin avulla, jolloin johtamisen rooliksi jää oikeanlaisen asiayhteyden tarjoaminen tämän mahdollistamiseksi.

Follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueella kyse on keskinäisestä mukautumisesta. Siihen soveltuu se, mitä Druhl ja kollegat (2001, 379-407) kirjoittavat elävän järjestelmän (living-systems) yleisistä piirteistä. Niitä ovat oletus mukautuvuudesta, itseorganisoitumisesta, riippuvuussuhteista ja dynaamisuudesta; tietoisuus ettei haasteena ole muutoksen läpivienti vaan sen mahdollistaminen; vakauden ja muutostarpeen samanaikaisuuden tunnustaminen; vallitsevassa tilanteessa eläminen; kunnioitus kunkin organisaation ainutlaatuisuutta ja erityisiä muutostarpeita kohtaan; tietoisuus kokonaisuuden sisällä olevista vuorovaikutussuhteista ja niiden merkityksestä. Organisaation onnistunut sopeutuminen suhteessa muuttuvaan ympäristöön on riippuvainen jäsenten oppimiskyvystä ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (mt. 383).

Myös Ashmos ja kollegat (2000, 577-594) kirjoittavat sopeutumisesta ja itseorganisoitumisesta. Itseorganisoituminen viittaa kykyyn järjestää uudelleen yhteyksiä ja toimintoja, ja sille on eduksi, mikäli rakenne on mukautuva ja herkkä siihen kytkeytyvien osien suhteen (mt. 579). Kun organisaatioita kannustetaan tunnistamaan, parantamaan ja luomaan uusia yhteyksiä, ovat ne kykenevämpiä kehittymään yhdessä ympäristönsä kanssa; itseorganisoitumisen ilmenemisen määrä on suhteessa yhteyksien lisääntymiseen (mt. 577-579). Ashmos ja kollegat (mt. 583) sanovat rakenteellisen monimutkaisuuden olevan suurempaa hajautetuissa ja vähemmän muodollisissa organisaatioissa. Heidän mukaansa epävarmuustekijöitä ei vähennetä pelkän informaation avulla, vaan sosiaalisen prosessin kautta välitetyn informaation avulla (mt. 592).

Folletttilaisen koordinaation mukaiseen toiminnan ja vuorovaikutuksen kytkeytymiseen ja limittytymiseen eli sujuvuuteen voidaan vaikuttaa joillakin tekijöillä. Crowther ja kollegat (2001, 235) nostavat esille rituaalit. Rituaalien avulla ihmiset yhdistetään samaksi kokonaisuudeksi, ja kokonaisuus määrittyy sekä sisäisesti että ulkosuhteissaan rituaalien kautta. Adrian Carr (2001, 432) kirjoittaa irtautumisriiteistä mahdollisuutena varmistaa uusi todellisuus ja hyödyt; siirtymänä vanhasta organisaatioidentiteetistä uuteen. Ford ja kollegat (2002, 105) kirjoittavat taustakeskustelujen luovan sisältöä. Heidän mukaansa sosiaalisesti rakentuneet todellisuuskuvat mahdollistavat toiminnan, määrittävät maailmankuvaa ja toimenpiteitä (mt. 106). Muutos taustakeskusteluissa mahdollistaa muutoksen myös tunteissa, ajattelussa ja käyttäytymisessä (mt. 115). Brownin (2004, 384) mukaan ei riitä, että huomioidaan vain lähettäjä ja vastaanottaja, vaan tulee huomioida myös viesti. Jabri (2004, 576) kirjoittaa *heteroglossian* (monipintaisuuden/moni-ilmeisyyden) vähentämisen tai rohkaisun antavan mahdollisuuden rakentaa kommunikaatioreittejä työntekijän ja johdon välille.

Claytonin ja Gregoryyn (2000, 150) artikkelista on löydettävissä joitakin sujuvuuden vaikeuksia kuvaavia metaforia: 'työnteko täällä on kuin yrittäisi kutoa sumua' ja 'kun maali liikkuu koko ajan, et voi tarkasti tietää sijaintiasi suhteessa siihen'. Lichtenstein (2000, 526-527) kirjoittaa vastavuoroisesta riippuvuudesta (mutual dependence), jonka hän luokittelee yhdeksi neljästä non-lineaarisen dynaamisen järjestelmän perusolettamuksesta. Peaucelle (2000, 463) käyttää asynchronous work –käsitettä, jonka mukainen synkronoimaton työ on helpommin sovitettavissa kiireisten ihmisten aikatauluihin ja mahdollistaa yhteistyön valmistumisen nopeammin kuin mikä olisi mahdollista, mikäli työvaiheiden edellytettäisiin olevan samanaikaisia kaikkien osapuolten kesken.

Sujuvuuden kautta tarkasteltuna koordinaatio on vastavuoroista toisiin vaikuttamista ja eheyttä. Nyt tarkastellaan joitakin eheyden mahdollistamisessa auttavia näkökulmia. Eheyden lisäämisessä on myös kyse muuntumisesta. Kleinerin (2003, 667-668) mukaan organisaatiot eivät muutu vain siihen suuntaan, mihin hierarkian huipulla käsketään, vaan siihen suuntaa, mihin päätöksentekijät organisaation eri tasoilla ohjaavat, jolloin koko organisaatio saattaa muuttua hierarkian pohjalla tehdyn päätöksen vuoksi. Nopeaan mukautumiseen tähtääväksi toiminnaksi voidaan luokitella Jacksonin ja Harrisin (2003, 498) Siegeliltä lainaama kielikuva, jonka mukaan jokaista tulisi

kannustaa hyppäämään veteen ja opettaa heidät sitten uimaan. Tämän voi olettaa onnistuessaan takaavan yrityksen menestyksen, mikäli perusajatus (vesi) pitää oletetun muotonsa tai ollaan valmiit uudistumaan olosuhteiden mukaisesti. Follettilaisen sujuvuuden avulla tarkasteltuna siinä on risksinä ja mahdollisuutensa. Kuinka huomioidaan ja valmistaudutaan tilanteeseen, jossa osa ei opi uimaan, vaan uhkaa hukkua; osa takertuu toisiin pelastaakseen itsensä, mutta aiheuttaa uhan kaikkien selviytymiselle; tai vesi (idea, tavoite, päämäärä, yritysideologia, toiminta) muuttaa muotoa ilman ennakkosuunnitelmaa, joko lisääntyen, vähentyen, jäätyen, haihtuen tavoittamattomiin jne. Rauhallisempaa mukautumista edustavat Achilles A. Armenakis ja Stanley G. Harris (2002, 169) kirjoittaessaan työntekijöiden alkavan kokeilla ja omaksua uusia toimintatapoja, jotka vakiintuvat ja muuttuvat säännönmukaisiksi sopeutumisjakson avulla.

Anita L. Tucker, Amy C. Edmondson ja Steven Spear (2002, 124) korostavat suorittavan tason työntekijöiden asemaa suhteessa toiminnallisiin ongelmiin ja niiden ratkaisuun parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän mukaansa suorittavan tason työntekijöiden on oltava vastuullisia kehittäjiä, minkä lisäksi tulee olla käytettävissä riittävästi aikaa, säännöllisiä vuorovaikutus- ja palautteenantomahdollisuuksia, sekä riittävää reagointia ongelmatilanteen tultua ilmi. Kestävän ratkaisun kehittämiseksi, testaamiseksi ja arvioimiseksi pitkällä aikavälillä tarvitaan kannatusta ja onnistuneiden ongelmaratkaisujen julkituomista (mt. 134-135). Tara J. Fenwick (2003, 620) ehdottaa parantamista työntekijöiden kohtaamien ongelmatilanteiden ja kiinnostuksen kohteiden huomioimisessa; organisaation syrjivien ja suosivien käytäntöjen ja suhteiden huomioimisessa; oppimisprosessin monimuotoisuuden, tilannesidonnaisuuden ja osallistumista edellyttävän luonteen hyväksymisessä; ja demokraattisen tasavertaisuusnäkökulman (power with) mahdollistamiseen pyrittäessä muutokseen.

5.3.2 Sattumanvaraisuus toimintaan vaikuttavana tekijänä

Follettilaisen koordinaation sujuvuuden tarkastelun mahdollistamiseksi on tarpeen löytää tapoja, jotka mahdollistavat kokonaisuuden onnistuneen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan. Aineiston perusteella ensimmäisenä tapana voidaan käsitellä sattumanvaraisuutta.

Gephart Jr (1996, 96) tuo artikkelissaan esille ajatuksen johtajuuden katoamisesta tarpeettomana. Folletttilaisen koordinaation kannalta se voidaan tulkita kahdella eri tavalla, joissa kummassakin on vahvasti esillä sattumanvaraisuus. Luopuminen johtajuudesta nimenomaan yksittäisenä henkilönä olisi mahdollisuus laajentaa aktiivisten osallistujien joukkoa, mikä tukee folletttilaista koordinaatiota sinänsä. Kollektiivinen päätöksenteko kytkeytyy vahvasti sattumanvaraisuuteen, sillä kollektiivisuuden kautta esille pääsevät ja vaikuttavat myös sellaiset seikat, jotka eivät ns. yhden johtajan mallissa tule huomioiduiksi. Toinen tapa tulkita johtajuuden katoamista on toimia kokonaan ilman päätöksentekoa ja valtaa. Tämä tulkintavaihtoehto kuvastaa vielä enemmän sattumanvaraisuutta. Sellaisessa toiminnassa ei ole väliä suunnalla tai tavoitteella, vaan toiminta itsessään muodostuu peruslähtökohdaksi. Tällöin ei voisi olla kyse folletttilaisesta koordinaatiosta, sillä sujuvuus on vain yksi osa-alue, jonka lisäksi tarvitaan aktiivisuutta, sopimuksellisuutta ja edistymistä.

M. P. Follett rinnastaa koordinaation ja korrelaation. Folletttilaisen koordinaation sujuvuudessa on kyse niin tiiviistä kytkeytymisestä, limittymisestä ja lomittumisesta, että toimintojen erillisyyys ei ole ulkoa päin tarkasteltaessa havaittavissa. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikki tekisivät kaikkea vaan ennemminkin sitä, että eri toimien väliin ei pääse muodostumaan tyhjiötä; aluetta, joka ei kuulu kenellekään tai jonka kaikki ajattelevat kuuluvan jollekin toiselle. Rytmissä keskinäisessä kytkeytymisessä vaistonvaraiset ja vapaat ilmaisut ovat suotavia, sen sijaan järjestäytyneitä ja muodollisia rakenteita ei sallita (Letiche & Hagemeijer 2004, 365). Lopputulos määrittyy eletävän hetken toimintatavasta (mt. 369), jolloin (järjestelmien sisällä ilmenevä) kaaos (voi) johtaa non-lineaaristen järjestelmien sattumanvaraiseen käyttäytymiseen, jolle luonteenomaista on jaksottainen sattumanvaraisuus (mt. 369).

Tiivistetyimmillään sattumanvaraisuudessa on kyse tietoisuudesta, siitä ettei kaikkia tuloksia ei voida suunnitella ennalta, sillä itseohjautuvuudella on siihen oma vaikutuksensa (White 2000, 170-174). Itseorganisoinnista kirjoittavat useat henkilöt. Ashmos ja kollegat (2000, 577, 579) kirjoittavat siitä kyvykkyytenä järjestää yhteyksiä ja toimintoja. Letiche ja Hagemeijer (2004, 365-382) tarkastelevat sitä kausaalisuusteoria *entrainmentin* kautta, jonka mukaan erilaiset sosiaaliset toimijat kytkeytyvät toisiinsa luoden sattumanvaraisesti koordinoituvia toimintakäytäntöjä (mt. 373). Fitzgerald (2002, 353) kirjoittaa itseorganisoinnista, itsearvioinnista ja

itseosittumisesta osana kaaosteoreettista kokonaisuuden laadun ilmentymistä. Ulospäin välittyvästä suhteutettavuudesta (asioiden keskinäisestä yhteydestä) huolimatta siinä voidaan tulkita kyse olevan sisäisestä sattumanvaraisuudesta. Letichen (2000, 555) mukaan intuitiivisuus antaa mahdollisuuden itseorganisoitumiseen – uusiin valintoihin ja suosituksiin. Sattumanvaraisuudessa voi olla kyse myös tasapainon säilyttämiseen pyrkivästä mukautumisreaktiosta tilanteessa, jossa syyn ja seurauksen välinen suhde ei ole pysyvä, eikä prosesseja voida täysin kontrolloida ja suunnitella, vaan ne tuottavat valmistelematonta, ennalta määrittämätöntä ja odottamatonta käyttäytymistä (Beeson & Davis 2008, 178, 180-182). Tästä esimerkkinä toimii Lichtensteinin (2000, 533) mainitsema spontaanisti syntynyt tiedonvaihdon foorumi.

Follettilaisen koordinaation sujuvuuden kannalta on hyödyllistä tarkastella sattumanvaraisuuden ilmenemistä. Sattumanvaraisuus voi kytkeytyä tiedostamattomuuteen. McLarney (2002, 258, 266) kirjoittaa tiedostamattoman ympäristön tulemisesta olennaiseksi osaksi organisaatiota. Tai sattumanvaraisuutta voi aiheuttaa järjestelmällinen monimuotoisuus, jonka taustalla vaikuttavat useat erilliset säännöt (Black 2000, 521). Knightsin ja McCaben (2002, 246) mukaan valta ei ole vain sitä käyttävien hallussa, vaan sen toimivuus riippuu myös niistä, jotka ovat sen kohteena ja tiedostavat sen vaateet. Tämä kertoo myös sattumanvaraisuudesta; ei voida ajatella toiminnan sujuvan käsketyllä tavalla, vaan sujuminen määräytyy sen mukaan, kuinka toimijat sen toteuttavat. Sattumanvaraisuudessa kyse voi olla myös epätietoisuudesta, kuten Claytonin ja Gregoryyn (2000, 150) artikkelissa olevat sujuvuuden vaikeuksia tai työntekijän turhautumista kuvaavat metaforat sitä ilmentävät; ei tiedetä odotuksia, eikä ole voimavaroja toteuttamiseen. Myös Elrod II ja Tippet (2002, 288) kirjoittavat hajaannuksen, epävarmuuden ja hämmennyksen ilmenemisestä ja vaikutuksista. Druhlin ja kollegoiden (2001, 282-283) mukaan oppimiskyky ja sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttavat sopeutumiseen suhteessa ympäristöön ja tarkkailijan osallisuus niin vuorovaikutuksen, rakenteiden kuin organisaatiotavoitteidenkin ymmärtämiseen (mt. 383). Myös niiden voidaan tulkita altistavan sattumanvaraisuudelle, inhimillisyydelle. Argyrisin Model II malli pitää sisällään luotettavuuden, jatkuvuuden, keskinäisriippuvuuden, avoimuuden, riskinoton, avuliaisuuden ja yhteensovittamisen näkökulmat (Bokeno 2003b, 638). Mainitut piirteet

soveltuvat follettilaisen sujuvuuden sisälle ja voivat toimia keinona sekä lisätä että hillitä sattumanvaraisuutta.

5.3.3 Tahto toiminnan mahdollistajana

Edellisessä luvussa käsiteltiin sattumanvaraisuutta. Aineistosta löytyy myös muita tapoja, joiden voidaan tulkita vaikuttavan follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueen luonnehdinnassa kuvattuun: kokonaisuuden sisällä tapahtuvan toiminnan onnistumiseen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Seuraavana tarkastelun kohteena on tahto.

Follettilaisen koordinaation sujuvuus perustuu yhtenäisyyteen, keskinäiseen tiiviyyteen. Yksi sen toteutumisen mahdollistava tekijä on tahto. Tahdon taustalla vaikuttavista tekijöistä voidaan Diane F. Bakerin ja Ronald M. Buckleyn (1996) artikkelin perusteella nostaa esille motivaatioon positiivisesti vaikuttava tavoite- ja tulostietoisuus (mt. 24) ja joko vahvistavasti, heikentävästi tai säilyttävästi vaikuttava informaatiopalaute (mt. 27). Roehlingin (1997, 205) artikkelin perusteella tahto voi perustua hyötyjen ja haittojen keskinäiseen vertailuun. Bartlett ja Baber (1999, 55-57) käsittelevät artikkelissaan järkipärisyyden eri muotoja. Niiden perusteella tahdon voidaan tulkita olevan sidoksissa mielekkyyteen ja päättelyprosessiin. Vegan ja Brennanin (2000, 473-476) luokittelun perusteella tahtoon voivat vaikuttaa myös sosiaalisen eristäytymisen muuttujat: työroolin mielekkyys, hallinnan määrä, yhteisymmärrys, ryhmänormit, ryhmäarvot, auktoriteettiasema, kollegiaalinen vuorovaikutus, tarkoituksenmukainen palaute, statussymbolit ja aito keskinäinen vuorovaikutus. Tai työriippuvuuden eri muodot (Mudrack 2004; Kanai & Wakabayashi 2004; Buelens & Poelmans 2004).

Black ja Edwards (2000, 567-576) pohtivat artikkelissaan kompleksisen järjestelmän organisointimuotoja ja niiden heikkouksia. He pohtivat myös byrokraattista (bureaucratic trap) ja kaaosloukkua (chaos trap), ja tulevat siihen johtopäätökseen, että monimutkaisen järjestelmän organisoinnissa tarvitaan riittävää rakennetta ja sopeutuvaa organisaatiokulttuuria sekä reaaliaikaista kommunikaatiota. (Black & Edwards 2000, 573.) Erilaisten organisointimuotojen voidaan tulkita kuvastavan *virallista tahtoa*. Tahto ilmenee organisaatiomuodon sallimalla tavalla. Follettilainen koordinaatio ei edellytä tietynlaista muotoa, vaan sen kannalta virallisen tahdon voidaan tulkita näyttäytyvän sopimuksellisuuden edellyttämän yhteensovittamisen kautta.

Allen ja Kilmann (2001, 112) herättävät ajatuksen osallisuudesta tai sen puutteesta, mikäli kirjallisessa muodossa sovitut asiat eivät tosiasiallisesti ohjaa päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa siitä syystä, että epämuodollinen organisaatio vaikuttaa tapaan, jolla työt varsinaisesti tehdään. Tämän voi tulkita tarkoittavan sitä, että follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuden osa-aluetta ei ole huomioitu täydellisesti. Ei ole onnistuttu muodostamaan sellaista toimintakokonaisuutta, joka vastaisi kaikkien osallisena olevien yhdessä päättämiä periaatteita ja tavoitteita; eikä virallisella tahdolla ole merkitystä. Näkyvään rooliin tulee tällöin *epävirallinen tahto*.

Druhlin ja kollegoiden (2001, 382) huomiot elävän järjestelmän (living-systems) yleisistä piirteistä kuvastavat *mukautuvaa tahtoa*. Sama ajatus tulee esille Mudrackin (2004, 494-496) työsitoutuneisuuden tarkastelussa ns. joustavien kohdalla. Hänen mukaansa joustavat mukauttavat työnsä sopivaksi siten, että sekä varsinaiset että toisarvoiset tehtävät tulevat hoidetuiksi. Atsuko Kanain ja Mitsuru Wakabayashin (2004, 541) luokittelusta tähän ryhmään kuuluvaksi voidaan ajatella työstään nauttivien joukkoa. Heidän luonnehditaan nauttivan työstä, mutta he eivät kuitenkaan ole innostuneita. Eli he mukautuvat tekemään työtä, joka ei heille itselleen ole niin tärkeä, koska nauttivat työn tekemisestä sinänsä.

Follettilaisen koordinaation kannalta mukautuva tahto antaa joustoa ja mahdollisuuksia. On kuitenkin löydettävissä tahtomuoto, jolla ei ole yhtä positiivisia seurannaisvaikutuksia: *alistuva tahto*. Kleiner (2003, 666-667) kirjoittaa ihmisten toimivan täyttääkseen johtoryhmän tarpeet ja odotukset. Sen voidaan tulkita ilmentävän alistuvaa tahtoa. Hyväksytään jonkun muun tahto omaa tahtoa merkittävämmäksi, jolloin omalla tahdolla ja sen toteutumisella ei ole väliä. Sama tulkinta on tehtävissä Ogilvien ja Stork (2003, 260) tekstin perusteella. He kirjoittavat 1800-luvun loppupuolen johtamisen edellyttäneen työntekijöiltä oikeaa asennetta, halua noudattaa sääntöjä ja totella esimiehiä. Tähän ryhmään kuuluvaksi voidaan sisällyttää Kanain ja Wakabayashin (2004, 541) työriippuvaisuustyypeistä sitoutumattomat eli sellaiset henkilöt, jotka eivät nauti työstä eivätkä ole siitä innostuneita. Alistuvan tahdon ryhmään kuuluvaksi voidaan sisällyttää myös vastentahtoisesti paljon työskentelevät tai pettyneet työntekijät (Buelens & Poelmans 2004, 424-439).

Voimakkaan tahdon ilmentymiä on löydettävissä useita. Niistä ensimmäisenä esimerkkinä voidaan ottaa Irvinin (2002) artikkelissaan käsittelemä itsekeskeisyys (mt. 369) ja vuorovaikutussuhteessa ilmenevä narsistisuus (mt. 372-373). Argyrisin organisaatiotoiminnan teoreettinen Model I -mallille luonteenomaista on yksipuolisen vallan ylläpito, voittoon pyrkivä ongelmanratkaisunäkökulma, järkipäisyyden ja objektiivisen etäisyyden säilyttäminen, jotta voidaan oikeuttaa oma käytös ja olla välittämättä toisten käyttäytymisestä sekä pyrkimys kasvojen säilyttämiseen (Bokeno 2003b, 637). Mallin kuvaus tuo esille voimakkaan tahdon, joka syrjäyttää muut. Marc Buelens ja Steven A. Poelmans (2004, 424-439) luokittelemista työriippuvuusryhmistä voimakkaan tahdon luokkaan on löydettävissä antaumuksella työhön suhtautuvat, työriippuvaiset ja sitoutumattomat työntekijät; samoin Kanain ja Wakabayashin (2004, 541) luokittelussa olevat innostuneet ja työriippuvaiset; ja Peter E. Mudrakin (2004, 494-496) vahvasti työhön sitoutuneet ja pakkomielteiset, vähemmän pakkomielteiset mutta sitoutuneet, hyvin säntilliset, vähemmän säntilliset mutta vahvasti sitoutuneet, joustamattomat ja periksiantamattomat.

Lähimmäksi follettilaisen koordinaation sujuvuuden edellyttämää tahtomuotoa tullaan *tasa-arvoisen tahdon* kohdalla. Argyrisin hypoteettinen Model II -malli pitää sisällään jatkuvan ja avoimen yhteyden yksilön ja ryhmän välillä; vapaan ja luotettavan vuorovaikutuksen; keskinäisriippuvuuden yhteensopivuuden perustana; luottamuksen, riskinoton ja avuliaisuuden; ja yhteensovittamisen ongelmanratkaisutilanteessa (Bokeno 2003b, 638). Tämän mallin voi tulkita ilmentävän tasa-arvoista tahtoa. Tasa-arvoinen tahto on valmis ottamaan huomioon muut tahdot eikä pyri pelkästään itsensä toteuttamiseen. Vaikka Kleiner (2003, 672) kuvaa selkeästi alistuvaa tahtoa, kirjoittaa hän samaan aikaan organisaation jäsenten ja johtoryhmän välillä vallitsevasta sanattomasta sopimuksesta, vastavuoroisesta sitoutumisesta, josta kuvastuu tasa-arvoinen tahto. Buelensin ja Poelmansin (2004, 424-439) luokittelusta vapautunut työntekijä ilmentää tasa-arvoista tahtoa; Mudrackilla (2004, 494-496) säntilliset ja työhönsä sitoutuneet työntekijät.

5.3.4 Tunne toiminnan mahdollistajana

Follettilaisen koordinaation sujuvuuden tarkastelun mahdollistamiseksi on aiemmissa luvuissa tarkasteltu sattumanvaraisuutta ja tahtoa. Seuraavaksi tarkastelun kohteena ovat tunne ja sen ilmenemisen muodot toimintakokonaisuuden sisällä.

Craig C. Lundberg ja Cheri A. Young (2001, 530) kirjoittavat, ettei organisaation tapahtumia kyetä todella ymmärtämään, mikäli sivuutetaan tunteet. Lundbergilla ja Youngilla (mt. 536-537) on viisi emotionaalisuuden auttamisen perustyyppiä: tuntee tulleen ymmärretyksi; toimii malliesimerkkinä siitä, kuinka tunteita voidaan hallita rakentavalla tavalla; tunteiden tietoinen käsittely; olosuhteiden ja reaktioiden ymmärtäminen uudella tavalla; uudet voimavarat tietoisuuteen ja käyttöön. Näistä voidaan poimia viisi erilaista tunteisiin liittyvää yhteyttä: tunteet ja niiden kokeminen, tunteet ja niiden hallinnan oppiminen, tunteet ja niiden analysointi, tunteet ja niiden tuottama tieto (viisaus) sekä tunteet ja niiden tuottaman palautteen hyödyntäminen,

Michaela Driver (2003, 534-535) olettaa organisaatioiden kontrolloivan jäsenten tunteita ja pyrkii selvittämään kuinka nämä reagoivat tunnekontrollointiin. Driver (mt. 538-542) löytää neljä tunteiden kontrollointitapaa: neutralisointi, suojaus/puskurointi, määrääminen ja normalisointi. Hänen tulkintansa mukaan organisaation jäsenet vaikuttivat hyötyvän tunnekontrolloinnista kaikkien muiden tapojen osalta, mutta tunteiden neutralisointi aiheutti negatiivisen reaktion. Driver tutkimuksesta nousee keskeisimmäksi follettilaisen koordinaation sujuvuuden tarkastelun kannalta tunnekontrolloinnin tavat. Sujuvuuden tarkastelun kannalta hyödyllistä lisänäkökulmaa voisi löytyä sen tarkastelusta, ilmeneekö tunnekontrollointi neutralisointina, puskurointina, määräyksenä vai normalisointina.

Argyrisin organisaatiotoiminnan teoreettiset mallit, Model I ja Model II (Bokeno 2003b, 637-638) pitävät sisällään tunteiden kontrollointia ja kontrolloimattomuutta. Kontrolloimattomuutta ilmentävä Model II pyrkii avoimuuteen, luottamukseen, riskinottoon ja avuliaisuuteen. Työntekijän käyttäytymistä inhimillisten suhteiden ja organisaatiokäyttäytymisen kautta tarkasteleva käyttäytymistieteellinen johtamissuuntaus voi myös antaa joitakin uusia näkökulmia follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueelle soveltuvaan tunteisiin liittyvää tarkasteluun. Näitä on löydettävissä esimerkiksi Mayon ja Roethlisbergerin organisaation epämuodollisten

ryhmien sisäisen dynamiikan tarkastelusta (Pindur ym. 1995, 65), McGregorin motivaation ja luonteen välillä vallitsevan suhteen tutkimuksesta (mt. 66) ja Argyrisin organisaation avoimen järjestelmän teoriasta (mt. 66).

Osa tarkastellusta aineistosta on luokiteltavissa tunteen ilmenemistä kuvastaviin ryhmiin: ainutlaatuisuus, ristiriidat, epävakaus ja tasapaino. Näistä ensimmäisenä tarkastellaan ainutlaatuisuutta.

Kokemisen ainutlaatuisuus tulee ilmi Letichen (2000, 555) *intuition* (inhimillinen tietoisuus) ja *duréen* (koettu) tarkastelussa. Krellin (2000, 11) mukaan jokainen organisaatio on yhteisö itsessään, ja hän tuo esille paradoksaalisuuden, jonka mukaan organisaatio voi vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen ja arvoihin samanaikaisesti kun organisaatio itse rakentuu tai koostuu näistä samoista yksilöistä. Ainutlaatuisuuden voidaan tulkita lisääntyvän entisestään organisaatioiden muuntuessa ympäristövuorovaikutuksessa. Krellin (mt.) mukaan kullakin hetkellä ympäristö on jotenkin erilainen kuin se oli aiemmin, mutta eron suuruus ja muutoksen suunta ei ole havaittavissa lyhyen aikavälin muutoksena.

Dobersin ja Strannegårdin (2001, 28) voidaan tulkita kirjoittavan *houkuttelevasta ainutlaatuisuudesta*. Heidän mukaansa verkostot selviävän vain niin kauan kuin ne jaksavat kiehtoa toisten verkostojen toimijoita ja houkuttelevat nämä tunneperäiseen sitoutumiseen. (Teknologian) perusluonne muuttuu aina kun uusi toimija liittyy mukaan tai irrottautuu liittoumasta (Dobers & Strannegård 2001, 30), mikä puolestaan vaikuttaa houkuttelevuuteen, ainutlaatuisuuden ilmenemiseen.

Gustavsson (2001, 359) kirjoittaa vuorovaikutteisen ryhmätietoisuuden (interactive group consciousness) rakentuvan sisällöllisistä mielikuvista, jotka tulevat tietyn ryhmän keskenään jakamista päivittäisistä rutineista, ideoista, näkemyksistä, uskomuksista ja tunteista. Näiden voidaan tulkita ilmentävän *sisäistä ainutlaatuisuutta*. Samaan luokkaan soveltuu Val M. Kinjreskin ja Berna J. Skrypnekin (2004, 27) työhenkiläsiteeseen (spirit at work) ja organisaatiokulttuuriin liittyvä pohdinta.

Vaikka tunteet ja niiden ilmeneminen onkin ainutlaatuista, eivät tunteet kuitenkaan näyttäydy aina positiivisesti. Myös negatiivisilla tunteilla, ristiriidoilla, on merkitystä follettilaisen sujuvuuden tarkastelussa.

Astrid Kerstenin (2000, 239) ratkaisuna ristiriitoihin on kriittisyys omaa ja empatia toisen edustamaa maailmaa kohtaan, mikä mahdollistaa yhteisen maailman rakentamisen. Näkemys on follettilaisen koordinaation mukainen. Follettilaisen koordinaatio sujuvuuden kannalta merkille pantavaa on Kerstenin (mt.) huomio kommunikaation vaikeutumisesta ja problematisoitumisesta suurissa näkökulmaeroavaisuuksissa. Hänen mukaansa tulkkauksen, vuoropuhelun, reflektoinnin ja vastavuoroisen kritiikin avulla on kuitenkin mahdollista saada aikaan jaetun sosiaalisuuden maailman.

Ulkoisesta ristiriidasta muodostuu kuva, kun Cox (2001, 176) tuo esille huomion ryhmän jäsenten ja näiden taustaryhmien välillä ilmenevistä vastavuoroisista vaikutuksista. Coxin (mt.) mukaan löyhästi ryhmäsitoutuneet jäsenet voivat osoittaa kilpailuhaluja, erimielisyyttä ja vihamielisyyttä toisiaan kohtaan. Melanie Bryant ja Julie Wolfram Cox (2003, 568) tuovat esille *sisäisen ristiriidan* kirjoittaessaan väkivallan aihepiiriin liittyvässä artikkelissaan organisaatiomuutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja pelon johtaneen työntekijöiden toimenpidepelkoisuuteen, nöyryyttämiseen, kiusaamiseen ja äärimmillään jopa uran päättymiseen. Heidän mukaansa hirmuhallitsijamainen johtamistyyli ja epäoikeudenmukaiset käytännöt, kuten työn kyseenalaistaminen ja mitätöinti, aiheuttivat horisontaalista väkivaltaa kollegoiden kesken, vaikka nämä ennen organisaatiomuutosta olisivat työskennelleet sopusointuisesti (mt. 576). Astrid Kersten (2001, 453-454, 464) näkee psykoanalyttisen lähestymistavan keinona tunnistaa ja selittää organisaatiossa ilmeneviä vuorovaikutuksen ja kommunikaation sairaurakenteita auttamalla tiedostamaan motivaatioon, tunteisiin ja toimintaan liittyvät vaikeudet.

Kleiner (2003, 666) kirjoittaa valtarakenteiden olevan samanlaisia ihmisten ajatuksiin ja vuorovaikutukseen perustuvia tuotteita kuin kaikki muukin organisaatiossa. Voidaan tulkita kyse olevan *rakenteellisesta ristiriidasta* silloin, kun aiottu ei toteudukaan suunnitellusti. Kleinerin (mt. 672) mukaan ongelmia ilmenee, mikäli organisaation jäsenet ja johtoryhmä eivät pidä kiinni vastavuoroisesta sitoutumisesta tai prioriteetit ovat epäselvät tai johtoryhmä ei kykene täyttämään sille asetettuja odotuksia. Toimivuuden kannalta tärkeimpinä seikkoina Kleiner (mt. 672) nostaa esille tarkoituksenmukaisuuden, kunnioittavan kohtelun, edustavuuden ja tiedon.

Aina ei tarvitse olla kyse ristiriidoista, vaan sujuvuuden vaikeudet voivat ilmetä myös *epävakauteen*. Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (2004, 471, 486) löysivät tutkimuksissaan neljä motivaatioperusteista työntekijöiden suuntautumislukkaa: työ-, itse-, harrastus- ja terveyssuuntautuneet, joilla on yhteys työkykyyn ja elämäntyytyväisyyteen. Elrod II ja Tippet (2002, 288) kirjoittavat hajaannuksen, epävarmuuden ja hämmennyksen ottavan vallan ja suorituksen laskevan, jos ja kun odotukset ja todellisuudet eivät vastaa toisiaan yksilötasolla. Epävakautta voivat aiheuttaa myös esimerkiksi elävään järjestelmään (living-systems) sisältyvät odotukset: mukautuvuus, itseorganisoiduminen, riippuvuussuhteet, dynaamisuus, muutoksen mahdollistaminen, samanaikainen vakaus ja muutos, hetkellisyys, ainutlaatuisuuden ja erityisyyden kunnioitus sekä vuorovaikutussuhteet ja niiden merkitys (Druhl ym. 2001, 382). Druhlin ja kollegoiden (mt. 382-383) mukaan sopeutuminen suhteessa muuttuvaan ympäristöön (tässä yhteydessä lue: epävakauden hallinta) on riippuvainen jäsenten oppimiskyvystä ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta.

Demersin ja kollegoiden (2003, 239) tutkimuksesta epävakauteen vaikuttavaksi seikaksi voidaan nostaa tiedottaminen. Demers ja kollegat kirjoittavat tutkimuksensa osoittavan, kuinka tiedottamisessa ei keskitytä työntekijöiden huoliin vaan ennemminkin näiden voittamiseen muutoksen kannalle. Tässä on se riski, että myöhemmin muututaan kielteisiksi, kun lupaukset ja odotukset eivät paljosta puheesta huolimatta muutukaan todellisuudeksi, vaan edelleen kamppaillaan samojen huolien kanssa kuin aiemminkin.

Follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueen tunne aihepiirin sisältöisessä tarkastelussa on tähän mennessä käyty läpi ainutlaatuisuutta, ristiriitoja ja epävakautta. Seuraavaksi tarkastelussa on *tasapaino*.

James A. Steverin (1998) artikkelin perusteella voidaan jäädä miettimään, miten yksi modernin kulttuurin arvoista, jaettu yltäkylläisyys (shared abundance) (mt. 295), toimii follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alueella. Onko siinä kyse siitä, kuinka kaikki jakautuu kaikkien kesken, olipa kyse sitten haasteesta, vaikeuksista, työstä, saavutuksista, onnistumisesta, palkinnosta tai voitosta? Mary E. Guy ja Janice R. Hitchcock (2000, 34) tuovat artikkelissaan esille druckerlaisen instituutionäkemyksen, jonka mukaan kyse ei ole niinkään yksilöiden tuottamasta soinnista vaan näiden

keskinäisen suhteen hienosäädöstä. Eli ei ole merkitystä sillä, miltä jonkun sanominen kuulostaa yksinään, eikä edes sillä mitä kaikki yksilöinä tahoillaan huutavat, vaan sillä miltä kaikkien sanomiset ja huudot kuulostavat yhteen koottuna. Hieno ajatus, joka tuo esille *objektiivisesti havaittavan tasapainoisuuden*. Sama tulkinnallinen sävy on löydettävissä Ronald J. Burken, Astrid M. Richardsenin ja Monica Mortinussenin (2004, 459, 468) päätelmästä, kun he kirjoittavat työnautinnon olevan positiivisesti kytköksissä toivotunlaisiin työtuloksiin; sen sijaan henkilökohtaiset piirteet ja työtilanteen luonne ovat harvemmin kytköksissä työhön ja hyvinvointiin.

Vegan ja Brennanin (2000, 473-476) sosiaalisen eristäytymisen muuttujat, joita ovat ulkoisten rajojen kontrolli, yhteisöllisyys, organisaatiokulttuuri, työroolin mielekkyys, hallinnan määrä, yhteisymmärrys, ryhmänormit, ryhmäarvot, auktoriteettiasema, kollegiaalinen vuorovaikutus, tarkoituksenmukainen palaute, statussymbolit ja aito keskinäinen vuorovaikutus, voivat toimia *sisäisen tasapainon* (tai sen puuttumisen) ilmentäjinä. Tähän soveltuu myös Carrin ja Downsien (2004, 353) Winnicottilta esille nostama näkemys pelistä luovana, toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena, jossa huomioidaan toiset toimijuudet ja ympäristön reaktiot.

5.3.5 Kyvyt toiminnan mahdollistajina

Aineistosta on löydettävissä follettilaisen koordinaation sujuvuuden osa-alueelle soveltuvina kykyjä, jotka joko mahdollistavat kokonaisuuden onnistuneen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan tai ainakin vaikuttavat siihen.

Sopeutumiskyky tulee esille Daniel A. Wren (1995, 10) Fayolia käsittelevässä artikkelissa muuttuviin ympäristöolosuhteisiin sopeutumisen ajatuksessa. Druhl ja kollegat (2001, 382) kirjoittavat organisaation onnistuneesta sopeutumisesta suhteessa muuttuvaan ympäristöön. Donald Reid (1995, 23) tarkastelee artikkelissaan fayolilaista teoriaa ja nostaa esille tilannekuvan 1800-luvun kaivostyöläisten työskentelystä vähäisessä valvonnassa kaiken aikaa muuttuvissa olosuhteissa, joita he itse koko ajan loivat ja uudistivat. Kyseessä on *ympäristöön sopeutumisen kyky*. Fayolilla lähtökohtana oli hyvä henkilökunta, jolloin ei ole huolta välineistä ja menetelmistä, sillä hyvä henkilöstö muuttaa menetelmiään ja toimintatapojaan ajoissa; huonolle työntekijälle ei hyvälläkään välineellä ole mitään merkitystä (Reid 1995, 28-29). Kyseistä luokkaa voi nimittää vaikkapa *henkilöstölähtöiseksi sopeutumiskyvyksi*. Mainittua luokkaa on

mahdollista rikastuttaa vielä eri alaluokilla, sillä Druhlin ja kolleegoiden (2001, 382) mukaan onnistunut sopeutuminen on riippuvainen jäsenten *oppimiskyvystä* ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta eli *vuorovaikutuskyvystä*. Bokenon (2003a, 615) mukaan organisaatiomuutos edellyttää vuorovaikutuskyvyn lisäksi ihmisiltä kykyä omaksua uusi tapa ajatella eli *luovaa ajattelukykyä*. Kleiner (2003, 666-668) tuo esille, että organisaatiot eivät muutu vain siihen suuntaan, mihin hierarkian huipulla käsketään, vaan siihen suuntaa, mihin päätöksentekijät organisaation eri tasoilla ohjaavat; minkä vuoksi päätöksenteko ja *päätöksentekokyky* nousevat keskeiseen asemaan organisaatiossa, sillä koko organisaatio saattaa muuttua hierarkian pohjalla tehdyn päätöksen vuoksi. Argyrisin hypoteettiseen Model II -malliin sisältyvät piirteet jatkuvuus, avoimuus, vapaus, luotettavuus, keskinäisriippuvuus, luottamus ja riskinotto edellyttävät *sietokykyä*. Avuliaisuus ja yhteensovittaminen ongelmanratkaisutilanteessa edellyttävät puolestaan *joustamiskykyä*. (Bokeno 2003b, 638.)

Sopeutumisen kyvyt ovat enemmän yksilön kykyjä. *Organisoitumiskyvyn* sisältä on löydettävissä enemmän kollektiivisia kuin yksilöllisiä alaluokkia. Letichen ja van Hattemin (2000, 362) mukaan tieto-organisaatiossa, jossa on vähemmän tilaa tavoitteettomalle, keskittymättömälle ja asiaankuulumattomalle käytökselle, yksilöiltä edellytetään itsenäistä työskentelyä, korkeaa motivaatiota ja itseorganisoitumista. Yhdessä niitä voidaan nimittää *menestymisen kyvyksi*. Käytännön esimerkki tästä löytyy Letichen ja van Hattemin (mt. 364-365, 368) artikkelista. Samaan luokkaan voidaan sijoittaa myös itseorganisoitumisen mahdollistava intuitiivisuus (Letiche 2000, 555).

Ashmosin ja kollegoiden (2000, 577-579) mukaan itseorganisoituminen viittaa kykyyn järjestää uudelleen yhteyksiä ja toimintoja eli *yhteensovittamiskykyyn*. Kun organisaatioita kannustetaan tunnistamaan, parantamaan ja luomaan uusia yhteyksiä, ovat ne kykenevämpiä kehittymään yhdessä ympäristönsä kanssa. Ajatusta yhteensovittamiskyvystä tukee myös se, että epävarmuustekijöitä ei vähennetä pelkän informaation avulla, vaan sosiaalisen prosessin kautta välitetyn informaation avulla. (Ashmos ym. 2000, 592). Yhteensovittamiskyky-luokkaan kuuluvia seikkoja löytyy myös Vegan ja Brennanin (2000, 473-476) sosiaalisen eristäytymisen objektiivisten ja subjektiivisten tilannetekijöiden luokittelusta. Yhteensovittamiskyvyn sisällä olevia

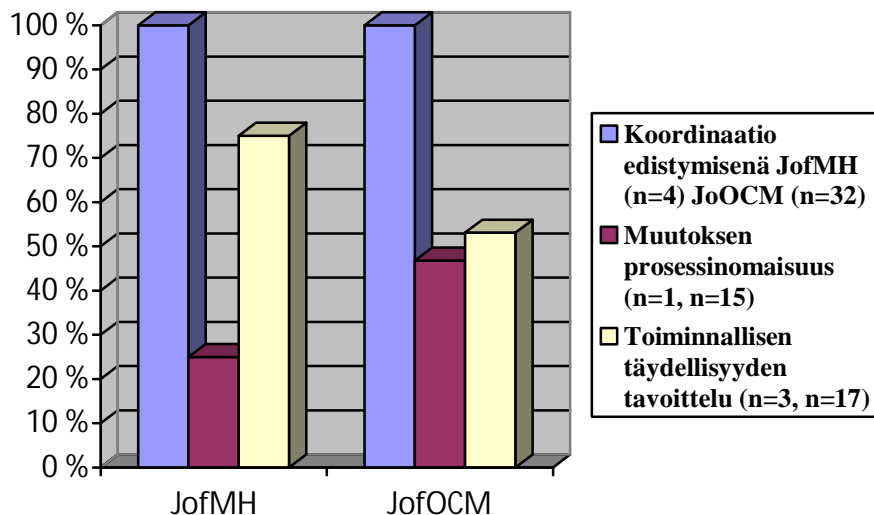
piirteitä voidaan ajatella olevan sisäistäminen, luotettavuus, nöyryys, kriittisyys ja viisaus, jotka välittyvät seuraavista huomioista.

Pruijt (2000, 439-440) auttaa artikkelillaan vertaamaan follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-aluetta taylorismiin. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden vuoksi työntekijälle ei jää tarvetta eikä mahdollisuutta omien kykyjensä hyödyntämiseen tai työn toteuttamistavan valintaan, sillä työntekijä toteuttaa vain pyydetyn. Samoja piirteitä on myös Argyrisin Model I -mallin (Bokeno 2003b, 637) sisällä: vallan yksipuolisuus, järkiperaisyys, objektiivinen etäisyys, käytöksellinen itseriittoisuus ja kasvojen säilyttämisen pyrkimys.

Yhteensovittamiskyvyn tarpeesta viestii myös Kleinerin (2003, 672) huomio siitä, että sitoutumisesta luistaminen, prioriteettiepäselvyydet ja kyvyttömyys täyttää odotuksia aiheuttavat ongelmia. Viisauden voidaan tulkita olevan yhteensovittamiskyvyn tuki ja apu. Bierly III ja kollegat (2000, 597) väittävät organisaatioviisauden pitävän sisällään yksilöiden toimesta kerätyn, välitetyn tai yhdistämällä saadun viisauden, mutta myös vakiintuneeseen muotoon ja sosiaaliin prosesseihin kuten rakenteeseen, kulttuuriin ja rutiineihin varastoituneen viisauden. Heidän mukaansa organisaatio voi toimia viisaasti, vaikka mainittua ominaisuutta ei kyetä kytkemään tiettyyn yksilöön. Smith ja Elmes (2002, 457-458) kirjoittavat Jung lähtöisesti kolmesta viisausperinteen keskeisestä aihepiiristä, joista ensimmäinen – asiat ovat yhteensopivampia ja enemmän toisiinsa kytköksissä kuin miltä vaikuttaa – viestii myös yhteensovittamisesta ja siihen tarvittavasta kyvystä. Viisauden eri niminä voidaan ajatella myös idealistisuutta ja älyllisyyttä, joiden välittäjinä Dionnen ja kollegoiden (2004, 177) mukaan toimivat jaettu tulevaisuudennäkymä, sitoutuminen, voimaannuttava toimintaympäristö ja toiminnallinen konflikti. Kaikki viimeksi mainitut ovat hyvin follettilaista koordinaatiota ja sen osa-alueita kuvastavia piirteitä.

5.4 Edistymisen sisältö

Muutoksen prosessinomaisuus tarkoittaa ykseyden ja toiminnallisen täydellisyyden tavoittelemista sekä sitä kohti edistymistä.



Kuvio 9 Koordinaatio edistymisenä osa-alueen eri luokkien prosentuaaliset osuudet keskinäisessä vertailussa

Follettilaisen koordinaation edistyminen kuvastaa liikettä, ajassa etenemistä ja pysähtämättömyyttä. Liike suuntautuu kohti tavoitetta, toiminnallista täydellisyyttä.

5.4.1 Muutoksen prosessinomaisuus

Follettilaisessa koordinaatiossa eletään muutoksessa. Vaikka tavoite on selvillä ja pyrkimys aitoa, ei tilanteiden tai olosuhteiden muutosta aina voi (tai ei ole tarpeen) välttää. Dobers ja Strannegård (2001, 28) väittävät organisaatiomuutoksen olevan enemmän sääntö kuin poikkeus; riippumatta siitä tarkastellaanko asiaa käytännössä vai teoriassa. Black (2000, 521) kirjoittaa järjestelmien dynaamista non-lineaarisuutta olettavien ja kompleksisuusteorioiden perusolettamuksena olevan ainaisen muutostilan. Hänen mukaansa muutos on monimutkaisen järjestelmän luonnollinen tila (mt. 522). Samasta kirjoittaa myös Lichtenstein (2000, 626-527) nostaessaan esille kompleksisuustutkijoiden nimeämät neljä non-lineaarisen järjestelmän perusolettamusta, joista yksi on 'muutos on jatkuvaa' (change is a constant).

Steiner (2001, 155-156) korostaa muutoksen yllätyksellisyyttä Mikäli muutos olisi ajassa etenevää kehittymistä, hän jatkaa, voisimme tulla sen kanssa toimeen, ymmärtää ja hallita sitä, mutta muutos yllättää. Sitä ei Richard Seelinkään (2001, 493) mielestä voi ohjata valvoa tai johtaa, sillä organisaatiomuutos on organisaation ihmisten suhteissa tapahtuvien muutosten sattumanvarainen tulos. Mikäli suhteet jumittuvat, jumittuu myös muutos. Muutoksen pysähtymisen ei tarvitse kuitenkaan olla lopullista. Montuori (2000, 68) sanoo organisaation vähintäänkin selviytyvän ja jopa edistyvän, mikäli tehtävä on selkeänä organisaation jäsenillä; vastaavasti organisaatio on tuomittu tuhoutumaan, mikäli sen tarkoitus ei vastaa sille asetettuja odotuksia. Krellin (2000, 9) mukaan organisaatiot eivät kuitenkaan kuole samalla tavalla kuin ihmiset, ja hänen mielestään organisaation pitkäkestoisuutta analysoitaessa ja ymmärrettäessä kaksi tärkeää näkökulmaa ovat organisaation sisäinen toiminta ja organisaation vuorovaikutus ympäristön kanssa. Ympäristövuorovaikutus ja siihen kuuluva tietoisuuden muutosprosessi on esillä myös barnardilaisessa ajattelussa. Ympäristövuorovaikutus luo organisaation ja sen ympäristön välille loppumattoman dynaamisen vuorovaikutuskierron, jonka kuluessa etsitään uutta paikkaa ja kohteita. (McMahon ja Carr 1999, 233.) Krellin (2000, 9) mukaan tarvitaan erilaisia organisaatioita toimimaan erilaisissa ympäristöissä, minkä vuoksi ympäristössä tapahtuva muutos edellyttää muutosta myös organisaatiossa. Tässä yhteydessä voi pohtia, onko selviytyminen sama asia kuin follettilaisen koordinaation edistyminen.

Follettilaisen koordinaation edistyminen on sitoutumista jatkuvaan prosessiin, muutokseen, joka ei anna mahdollisuutta jäädä paikalleen ja vakiintua. Kuitenkin Butcher ja Atkinson (2001, 559) kirjoittavat tutkijoiden havainneen muutosprosessin olevan käytännössä pysähdyksissä, ilmenevän satunnaisesti tai epäsäännöllisesti, olevan riippuvainen ennemminkin kriisistä kuin johtajien aloitteesta ja saavan voimansa sosiaalisten ryhmien arvoperustaisten toimintaohjelmien vastakkainasettelusta. Johnson ja Macy (2001, 320-321) kirjoittavat Mitroffin ja tämän kollegoiden sipulimalliin perustuen organisaation arvojen ja näkökulmien uudistuvan periaatteiden, prosessien ja tuotosten kautta sitä mukaa kun organisaatio kasvaa ja muuttuu ajan kuluessa. Dobersin ja Strannegårdin (2001, 30) mukaan olemassaolo on neuvottelun seurannaisvaikutus; se ei koskaan vastaa täysin todellisuutta, vaan kaiken aikaa joko menettää tai saavuttaa lisää vastaavuutta todellisuuden kanssa.

Follettilaisen koordinaation edistymisen kannalta mielenkiintoinen ajatus on Rita Durantin (2002, 491) esille nostama synkronisoinnin käsite, joka hänen mukaansa ilmentää muutosta; samanaikaista jatkuvuutta ja jatkumattomuutta. Tsang (2003, 206) viittaa Dunphyn ja Stacen strategialuokitteluun käsitellessään suunniteltua muutosta; luokittelun lisääminen vs. muuntaminen (incrementalism versus transformation) ilmentää sitä, onko muutoksen tarkoitettu tapahtuvan pienin jatkuvin askelin vai laaja-alaisella jatkumattomalla tavalla. Myös Sjoerd Beugelsdijkin, Arjen Slangenin ja Marco van Herpenin (2002, 312) mukaan organisaation edistyminen tapahtuu ajoittain ilmenevien uudelleen suuntautumisen kohtaamisjaksojen kautta, jotka merkitsevät sekä alkua että asettavat odotuksia seuraavaa kohtaamisjaksoa varten. Elrod II ja Tippet (2002, 274) nostavat esiin Lewinin teorian (theory of quasi-stationary social equilibria) ja muutoksen kolmivaiheisen prosessin: sulattaminen (unfreezing), liike (moving), jäädyttäminen (freezing).

Follettilaisen koordinaation edistymisen voidaan ajatella olevan ajan kuluessa tapahtuvaa toiminnallista muutosta. Slimane Haddadj (2003, 137) kirjoittaa hyvin follettilaiseen ajatteluun soveltuvasti organisaatiomuutoksen näkemisen prosessina mahdollistavan organisaatioiden näkemisen jatkuvassa etenevässä kehäliikkeessä ilman päättymisen mahdollisuutta. Fitzgerald (2002, 342) määrittelee kaaosteorian yhden osa-alueen, häviämisen (dissipation), pitävän sisällään ajatuksen jatkuvasta kiertokulusta, jossa vuoroin irtaudutaan ja vuoroin kiinnitytään uuteen entistä parempaan muotoon. Häviäminen on liukenemista, hajaantumista, hajoamista osiin, sirpaloitumista ja katoamista (mt. 355). Toinen kaaosteorian osa-alue on häilyväisyys (indeterminacy), jonka mukaan menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus eivät ole toisistaan erillisiä, vaan ovat yhdessä aina läsnä olevassa nyt-hetkessä (mt. 351-352). Fitzgeraldin (mt. 355-357) mukaan havaitsemisen hetkessä (bifurcation) on tietoisuus olemassaolevan järjestelmän häviämisestä ja uuden kokonaisuuden muodostamisesta uudelta pohjalta. Tätä voi verrata siihen, että follettilaisen koordinaation toimiseksi tarvitaan kimmoketta, joka herättää muutokseen, antaa sysäyksen muutosprosessiin ja ohjaa kohti toiminnallista täydellisyyttä.

5.4.2 Toiminnallisen täydellisyyden tavoittelu

Follettilaisen koordinaation avulla pyritään kohti täydellistä tilannetta, mutta samanaikaisesti tiedostetaan, että jokainen jossakin osatekijässä tapahtunut muutos vaikuttaa vääjäämättömästi kokonaistilanteeseen. Täydellisyyttä kohti edistyminen on muutoksessa elämistä. Steverille (1998, 295) edistys (progress) on kokemuksen kartuttamisen (the enhancement of experience) ja jaetun yltäkylläisyyden (shared abundance) ohella yksi keskeisistä moderneista kulttuuriarvoista. Terry ja Levin (1998, 308) käyttävät artikkelissaan käsittelemään uusi-edistys-muutos. Heidän mukaansa moderni edistymisen käsite lupaa tasaista paranemista ilman tietoa päättymisestä; loppumatonta parempaan suuntaan kehittymistä. Edistyksen luotettavana mittarina voidaan pitää parannuksia (mt. 309). Tämä on sovitettavissa myös follettilaiseen ajatteluun, sillä follettilaisen koordinaation mukaisessa edistymisessä on kyse kannattavasta ongelmanratkaisusta. M. P. Folletille ns. kolmannen vaihtoehdon löytäminen ristiriitatilanteesta kuvastaa edistymistä.

Diane Grimes (2001, 133) antaa mahdollisuuden edistymiseen huomiolla siitä, että organisaatioiden malttamattomasti haluamia ratkaisuja ei kyetä luomaan, mikäli ei nähdä mikä meni väärin, miksi meni väärin ja kuinka meni väärin. Rakentava kriittisyys on hyödyllinen piirre, mutta follettilaisessa koordinaatiossa ei ole välttämätöntä löytää syyllisiä, sillä sitäkin tärkeämpää on katsoa tavoitteeseen, toiminnalliseen täydellisyyteen, ja etsiä ratkaisut sen pohjalta. Siihen soveltuu myös se, mitä Smith ja Elmes (2002, 453) kirjoittavat Jobin kirjaan tukeutuen elämän uudistumisesta; se edellyttää muutosta, avautumista kaaottisille olosuhteille ja luopumista odotetusta järjestyksestä. Jung lähtöisesti Smith ja Elmes (mt. 457-458) tuovat esiin kolme viisausperinteen keskeistä aihepiiriä, joista toinen - asiat ovat usein paremmin, kuin miltä näyttää – ja kolmas – asiat ovat yllätyksellisempiä kuin niiden uskoisi olevan – antavat tukea follettilaisen koordinaation edistymisen osa-alueelle.

Carr (2001, 429) ottaa artikkelissaan ongelmalähtöisen lähestymistavan muutokseen ja sen tarpeeseen nimeämällä perusasiaksi ongelman diagnosoimisen ja muutostarpeen tunnustamisen. Tämä tuo kovin negatiivisen alkuasetelman muutokseen. Miksi jonkin täytyisi olla vialla, jotta pyritään muutokseen. Eikö ole mahdollista ajatella kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta – eli pyritään muutokseen, jotta kyetään vielä parempaan.

Ashmos ja kollegat (2000, 577) tuovat artikkelissaan esille kehittymisen (co-evolve) käsitteen. Epäjärjestys voidaan nähdä jonain syrjäytettävänä, vältettävänä tai ennaltaehkäistävänä, mutta aivan yhtä hyvin se voidaan hyväksyä. Epäjärjestys voidaan hyväksyä uuden kasvun mahdollisuutena, sillä muutosta ei ole ilman vallitsevan järjestyksen ravistelua. (mt. 592.) Jälkimmäisessä tullaan lähemmäksi follettilaisen koordinaation mukaista edistymistä.

Follettilaisen koordinaation edistymisen osa-alueen kautta voidaan pohtia muuttumista ajan kuluessa ilman, että menetetään kosketus päämäärään. Palmer ja kollegat (2001, 193, 201-202, 208) esittävät tutkimustulostensa haastavan vanhojen käytäntöjen korvaamisen uusilla. Heidän tutkimustensa perusteella on mahdollista hyödyntää uusia organisaatiomuotoja olemassa olevien, perinteisten käytäntöjen rinnalla. Gib Akin (2000, 30-31) tuo esille mielenkiintoisen ajatuksen ajallisesta kestästä muutoksessa – pitkäkestoisuudesta (longevity) – jonka perusteella asiat säilyvät niin kauan kuin pidämme niitä yllä kertomuksissamme – todellisuudessamme. Olipa sitten kyse moneen kertaan varaosilla uusitusta esi-isän kirveestä tai lukuisia muutoksia läpikäyneestä organisaatiosta. Jabri (2004, 572) kirjoittaa Bakhtin lähtöisesti, kuinka tärkeää on huomata alkuperäisen asian säilyminen keskeisenä tekijänä, vaikka ilmaiset lisääntyvät ja muuttuvat jopa vastakkaisiksi. Jabri (2004, 576) kirjoittaa bakhtinilaisen dialogisuusnäkökulman tarjoavan muutosmahdollisuuden. Se tarjoaa enemmän valinnanvaihtoehtoja ja mahdollisuuksia – voimaannuttaa. Follettilaisen koordinaation edistymiseen kuuluva toiminnallisen täydellisyyden tavoittelu haastaa miettimään vaihtoehtoisia tapoja toimia.

Haaste muutokseen, edistymiseen, tulee kuitenkin sisältä käsin, sillä follettilainen koordinaatio on luonteeltaan itseohjautuvaa ja omaa toimintaansa säätelevää. Bonnin (2000, 32, 38-41, 43) mukaan yrityksen pitkäkestoiselle menestymiselle merkittäviä tekijöitä ovat koko, suunnittelujärjestelmä, yhtiösäännöt, tutkimus ja kehittäminen sekä omistajuusmuodot. Näiden kaikkien voidaan ajatella olevan ns. sisäisiä tekijöitä. Barnett ja Pratt (2000, 74-87) tarkastelevat artikkelissaan organisaatioasiayhteydessä ilmeneviä kriisejä, uhkia, muutosta ja oppimista. Heidän mukaansa kriisit uhkaavat organisaation menestymistä (mt. 75). Barnett ja Pratt (mt. 76) kuitenkin myöntävät, että näennäisesti organisaation elinvoimaisuutta uhkaavat kriisit saattavat ironisesti johtaa organisaation lisääntyneeseen elinvoimaisuuteen ja pitkäkestoisuuteen eli loppujen

lopuksi vakauttaa. Tämä on follettilaista ajattelua. Follettilaisessa koordinaatiossa kriisi voi olla kimmoke tai sysäys, jota tarvitaan koordinaatioprosessin uudelleenherättämiseksi.

Toiminnallisen täydellisyyden tavoittelemiseen vaikuttavat monet asiat. Ford ja kollegat (2002, 106) kirjoittavat muutoksen ja muutosvastarinnan olevan rakentuneen todellisuuden toimintaa. Elena P. Antonacopoulou ja Yiannis Gabriel (2001, 445) kytkevät artikkelissaan tunteet ja oppimisen vahvasti toisiinsa. Yksilötasolla tunteet antavat lähtökohdan niiden aiheuttajien tunnistamiselle, asioiden työstämistarpeelle ja korjaamiselle, ja toimivat siten ensiaskeleena vapauteen, irtautumiseen kohti uutta toimintaa, käytöstä ja olemista (mt. 445). Muutos vapauttaa tunteita ja stimuloi oppimista (mt. 448). Demers ja kollegat (2003, 227) tuovat esille muutostiedottamisen katalysaattorisen ulottuvuuden; toimimisen mahdollisuuden, uhan tai tulevaisuudenkuvan välittäjänä. Montuorin (2000, 70) kanta siitä, että organisaatiomuutos ja -oppiminen ovat pakollisia organisaation menestymisen kannalta ja Bolanin (1999, 82) esille nostama tarve 'olla vastaanottavainen uusille tarpeenilmaisuille' (be responsive to new expression of needs) puhuvat edistymisen puolesta. Irvinin (2002, 371) kirjoittaa kaaosteoreettisen yhteyden (connectivity) mahdollistavan kukoistuksen säilyttämisen muutoksissa ja monimutkaisuudessa ja korostaa muutoksen onnistumisen kannalta olevan välttämätöntä kyetä tiedostamaan monimutkaisen järjestelmän sekä vahvat että heikot yhteydet. Black ja Edwards (2000, 573) kirjoittavat kompleksisen järjestelmän tarvitsevan tavoitteeseen etenemisen reaaliaikaista seuraamista.

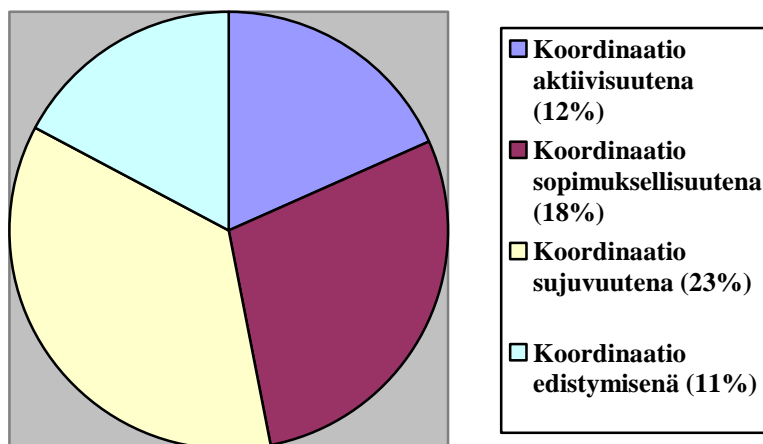
Follettilaisen koordinaation edistymisen osa-alueella tuodaan myös esille kimmoketta, heräämistä muutokseen. Druhl ja kollegat (2001, 379) kirjoittavat mielen, psyyken ja sosiaalisen kyvykkyyden kehittämiseen pyrkivien tekniikoiden voimistavan organisaatiotavoitteiden, yksilön kehittymisen ja ympäristön tarpeiden välistä yhteyttä. Heidän mukaansa muutos on mahdollisuuden tarjoava, jatkuvasti ja luonnollisesti etenevä prosessi (mt. 382-383). Se on enemmän kuin hätäiset tai yksittäiset ratkaisut; kyse on ennemminkin siitä, kuinka yksilöt suhteutuvat itseensä, toisiinsa ja organisaatioon (mt. 383). Porter (2004, 424) kirjoittaa viimeaikojen suuntauksena olleen, että jokainen muutos lisää ihmisiin kohdistuvia vaatimuksia; kaikkia pyydetään tekemään enemmän aina vain vähemmällä. Follettilaisittain voisi kysyä, kuka pyytää.

Eikö kyse ole kaikkien osapuolten yhdessä päättämistä periaatteista ja tavoitteista. Onko kaikilla tavoitteena saada aikaan enemmän vähemmällä? Tuskinpa vain.

Whiten (2000, 162) mukaan perinteisten muutosmallien on havaittu olevan kyvyttömiä muuttamaan kokonaisuutta, joten kyetäkseen vastaamaan ympäristövaatimuksiin, täytyy julkisen sektorin organisaatioiden joko laajentua tai järjestää uudelleen tarpeisiin ja mahdollisuuksiin perustuvia pyrkimyksiään. Voidaankin kysyä, että onko tultu follettilaisen koordinaation edistymisen vaiheeseen, kun White (mt. 169) sanoo muutoksen johtamisessa tarvittavan järjestelmällisemmin toistuvan (iterative) ja kokeelliseen prosessiin omaksumista, julkituloa, kokonaisjärjestelmänäkökulman omaksumista ja epäjärjestyksen keskellä luotujen yhteyksien sallimista. Keinoina Whitella (mt. 170) on tiedottaminen, dialogisuus, konsultointi, osallisuus päätöksentekoon ja palautteenantoon. Terryn ja Levinin (1998, 310- 312) mukaan muuttuvat ja ajassa elävät perinteet ovat eräänlaisia järkipäisen hallinnon ohjausankkureita/kiinnekohtia. He (mt. 312, 314) tarjoavat monimuotoisten organisaatioiden johtajuusmalliksi hallinnollista konservointia, jossa rooleina ovat tehtävän säilyttäminen (olemassaolon oikeutuksen ylläpitäminen), arvojen säilyttäminen (varmistaa institutionaalisten toimien yhteensopivuus sosiaalisiin arvoihin, asiakkaisiin ja normeihin) ja kannatuksen säilyttäminen (täytyy huolehtia sekä sisäisen että ulkopuolisen sidosryhmän tuen säilyttämisestä instituution yhtenäisyyden säilyttämiseksi). Radikaali muutos ei ole ainoa tapa saavuttaa edistymistä, vaan myös lisäämällä toteutettava muutos saattaa johtaa tuloksiin, kun se toteutetaan oikeaan aikaan (mt. 315).

6 POHDINTA: FOLLETTILAISEN KOORDINAATION NÄKYVYYS JA SEN MAHDOLLISUUDET

Tutkimusaineistossa oli joitakin M. P. Follettia käsitteleviä artikkeleita ja viittauksia, mutta niissä ei käsitelty follettilaista koordinaatiota (ks. liite 3). Koska M. P. Follettiin liittyvä aineisto ei lisännyt follettilaisen koordinaation ymmärrystä, hain muusta aineistosta aiemmin nimettyjen follettilaisen koordinaation osa-alueiden kautta näkemyksiä ja piirteitä, jotka ovat sovitettavissa follettilaiseen ajatteluun tai lisäävät sen ymmärtämistä. Alussa artikkeleita oli kahdesta eri tieteellisestä aikakausjulkaisusta yhteensä 320 kappaletta kymmenen vuoden ajanjaksolta. Tutkimuksen edetessä suurin osa artikkeleista rajautui pois, minkä seurauksena viimeisen vaiheen tarkastelussa oli enää 157 artikkelia. Määrällisesti eniten on sujuvuus ($n=74$) ja sopimuksellisuus ($n=59$) osa-alueille soveltuvia huomioita. Aktiivisuuden ($n=38$) ja edistymisen ($n=36$) osa-alueilla huomioita oli keskenään lähes yhtä monta. Tutkimuksen kulku ja sen eri vaiheet on kuvattu luvussa 4.



Kuvio 10 Follettilaisen koordinaation eri osa-alueiden näkyvyyden vertailu tutkimuksessa

Yhteenvetona follettilaisen koordinaation aktiivisuus osa-alueen osalta voidaan todeta luvussa 5.1 tarkastellun perusteella seuraavaa. Follettilaisen koordinaation aktiivisuudessa lähdetään liikkeelle kokonaisvaltaisen hahmottamisen pyrkimyksestä ja jokaiseen yksilöön kohdistuvan luontaisen aktiivisuuteen ja sosiaalisuuteen liittyvän kyvykkyyden perusolettamuksesta. Järjellinen ja näyttöön perustuvaan toimimiseen tukeutuva toimija uskaltaa olla aloitteellinen pätevyytensä suomissa rajoissa, vaikka

joutuisi toimimaan vastoin vallitsevaa ymmärrystä. Sen sijaan follettilaisessa koordinaatiossa ei ole sijaa vain yksilölähtöiselle vetovoimaisuudelle, innostuneisuudelle ja älylliselle virikkeellisyydelle.

Follettilainen koordinaatio perustuu monitoimijuuteen, jossa lähtökohtana on yhteisen hyvän puolesta toimiminen. Kukaan ei toimi vain itseään, vaan kokonaisuutta varten. Vastaavasti kenenkään ei tarvitse jäädä yksin kantamaan huolta ja vastuuta, sillä kokonaisuuden sisällä myös haasteet jakautuvat kaikkien yhteiseksi mahdollisuudeksi pyrkiä vielä parempaan uusien vaihtoehtojen avulla. Jotta olisi mahdollista saavuttaa follettilaisen koordinaation edellyttämä kaikkien osapuolten kannalta kannattava ratkaisu, tarvitaan laaja-alaista tilanne-, tavoite- ja periaatetietoisuutta, mutta myös kyvykkyyttä analysoida ja soveltaa tietoa.

Yhteenvetona koko follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus osa-alueen tarkastelusta (ks. luku 5.2) voidaan nostaa esille kysymykset, kuinka voidaan suunnitella yhteensopivaksi, miten yhteensopivuus varmennetaan, mistä yhteensovittamisessa on kyse ja mitkä seikat vaikuttavat yhteensovittamisen taustalla.

Follettilainen koordinaatio perustuu yhdessä sovittuihin sääntöihin. Siinä sopimisen muotoa tärkeämpää on sisältö ja tapa, jolla sopimukseen päästään. Sopimista edeltävässä vaiheessa mielipide- ja näkemyseroavaisuudet on suotavaa tuoda näkyville, sillä ne muodostavat sopimisen materiaalin. Mikään esille nostettu näkökulma ei ole toista huonompi tai vähempiarvoinen, vaan kaikkien seikkojen ollessa esillä ne sovitetaan yhteen siten, että kaikki ovat tulleet huomioituiksi.

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuudessa ei edellytetä määrämuotoisuutta, mutta siinä korostuu sitovuus. Yhteensovittamisen perusteella solmittu sopimus sitoo kaikki osapuolet sen noudattamiseen. Kukaan ei voi laiminlyödä yhdessä sovittua ilman, että koko sopiminen mitätöityy. Sopimuksen laistamisen sijaan follettilaisessa koordinaatiossa on tärkeää pitäytyä yhteisesti sovitussa, ja tarvittaessa muuttaa sovittua uudella yhteensovittamisen prosessilla, mikäli on tullut esille uusia huomiointia edellyttäviä näkökulmia tai huomioitavia seikkoja.

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuuteen kuuluva yhteensovittaminen on yhteisen näkemyksen saavuttamiseen tähtäävä neuvotteluprosessi. Siihen ei vaikuta

pelkästään se, mitä ja mihin liittyen, vaan myös se miksi ja mihin perustuen otetaan kantaa. Yhteensovittamisessa tärkeintä ei ole, kuinka hyvin oma näkökulma tulee esille, vaan kuinka hyvin kaikki osapuolet kykenevät rinnastamaan oman ja toisten näkökulmat.

Follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus testautuu sen mukaan, miten sitovaksi se osoittautuu. Mikäli yhteensovittamisella on saavutettu kaikkien osapuolten kannattama näkemys eli sopimus vastaa yhdessä päätettyjä periaatteita ja tavoitteita, on sillä mahdollisuus säilyttää velvoittavuutensa. Mikäli yhteinen näkemys haastetaan yhteensovittamisen jälkeen eriävillä mielipiteillä, ei follettilaisen koordinaation sopimuksellisuus toteudu. Syynä voi olla esimerkiksi se, ettei kaikkia osapuolia ole aikeista huolimatta kuultu tai eri näkökulmia ei ole huomioitu keskenään tasa-arvoisina.

Yhteenvetona follettilaisen koordinaation sujuvuuden tarkastelun osalta (ks. luku 5.3) voidaan todeta, että siinä on keskeistä vuorovaikutus ja toiminnan mahdollistaminen. Kyse on sellaisesta tilanteesta elämisestä, jossa kukin yksilö ottaa vastuun itsestään ja kaikki yhdessä kantavat vastuun kokonaisuudesta.

Follettilaisen koordinaation vuorovaikutus rakentuu vastavuoroisuuden oletukselle. Vuorovaikutusta on oltava, jotta toiminnallinen sujuvuus mahdollistuu. Vastavuoroinen vuorovaikutus ei synny automaattisesti, sillä se edellyttää keskinäistä luottamusta ja tasa-arvoisuutta. Vuorovaikutukselle on löydettävä mahdollisuus ja sen rajoitteita on pyrittävä poistamaan.

Ihmisten toimimisessa on kyse inhimillisyydestä, joka altistaa sattumanvaraisuudelle. Follettilaisen koordinaation sujuvuuteen sattumanvaraisuus voi vaikuttaa esimerkiksi tiedostamattomuudesta johtuvan epätietoisuuden tai toiminnassa ilmenevän hajaannuksen, epävarmuuden ja hämmennyksen kautta.

Follettilaisen koordinaation sujuvuusosa-alueelle kuuluvaa toiminnan mahdollistajaa, tahtoa voidaan kuvata joko tahtoon vaikuttavien tekijöiden (esim. tieto ja mielekkyys) tai ilmenemistavan kautta. Aineiston perusteella löydettyjä tahdon ilmenemisen luokkia ovat virallinen, epävirallinen, mukautuva, alistuva, voimakas ja tasa-arvoinen tahto. Näistä tasa-arvoinen tahto tukee parhaiten follettilaisen koordinaation sujuvuutta, mutta myös muut luokat ovat hyödyllisiä, sillä ne auttavat nostamaan esille sujumattomuutta

eli välittävät tietoa follettilaisen koordinaation sujuvuudessa ilmenevistä ongelmakohdista.

Toinen follettilaisen koordinaation sujuvuuteen kuuluva toiminnan mahdollistaja on tunne. Se voi kytkeytyä ainutlaatuisuuteen joko kokemisen, houkuttelevuuden tai sisäisten tekijöiden suhteen. Tunteet voivat näyttäytyä joko ulkoisina tai rakenteellisina ristiriitoina sekä epävakautena. Follettilaisen koordinaation sujuvuudessa tavoiteltava tasapaino on sekä objektiivisesti havaittavaa että sisäistä.

Follettilaisen koordinaation sujuvuuteen vaikuttavat myös kyvyt. Näistä esimerkkeinä toimivat sekä ympäristö että henkilöstölähtöinen sopeutumiskyky, oppimiskyky, vuorovaikutuskyky, luova ajattelukyky, päätöksentekokyky, sietokyky ja sekä menestymiseen että viisauteen tukeutuvan yhteensovittamisen muodostama organisoitumiskyky.

Follettilaisen koordinaation sujuvuus on parhaimmillaan valmiutta kääntää takkia tai vaihtaa jopa housut ja sukat, mikäli kokonaisuus sitä edellyttää, mutta ei diktatoorisesti jonkun tai joidenkin käskytyksestä, vaan sopimuksellisesti kaikkien osapuolten parhaaksi.

Follettilaisen koordinaation edistymisessä (ks. luku 5.4) voidaan todeta muutoksen olevan perusolettamus. Koska muutos on sisään rakennettu tietoisuus, se ei pääse yllättämään. Kyse ei ole kuitenkaan kaiken toiminnan kokoaikaisesta uudistamisesta, vaan ennemminkin kehämäisestä etenemisestä, jossa kaiken aikaa pyritään sovittuun, mutta aina vain paremmin. Follettilaisen koordinaation edistymisessä kyse on tulevaisuuteen suuntautumisesta. Siinä pyritään vastaamaan sisältä tulevaan parantamisen haasteeseen, mutta nimenomaan realistiselta pohjalta eli mahdollista tavoitellen.

Laurent Dobuzinskis (1997, 310) kirjoittaa artikkelissaan keneenkään viittaamatta hyvin follettilaisesti uudesta tieteellisestä tulevaisuudenkuvasta ja sille keskeisestä autonomian käsitteestä. Hänen mukaansa monimutkaisista järjestelmistä tulee autonomisia suhteessa ympäristöönsä silloin, kun ne kykenevät itsenäiseen organisoitumiseen; kykenee ylläpitämään itsenäisyyden omien rakenteiden muokkaamisen suhteen. Itsenäisesti organisoituvia järjestelmiä ei valvota ulkopuolisen tahon eikä edes sisäisen tai

toiminnallisen säätelijän toimesta, vaan ne toimivat kuin yhteen sovitettuina verkostoina ilman yhteistä valvojaa. Tämä on hyvin follettilaiseen ajatusmaailmaan soveltuvaa pohdintaa. Täysin avoimeksi jää, onko kyse Dobuzinskisin omasta pohdinnasta vai joltakin toiselta omaksutusta tutkitusta tiedosta, sillä mainitussa kappaleessa ei ole viittausta minnekään. Vai onko tämä jo niin sanottua yleistietoa? Joka tapauksessa kyse on follettilaisen koordinaatio-ajattelun näkymisestä vielä 2000-luvullakin, kokonainen vuosisata M. P. Follettin jälkeen.

Tämä tutkimus tarjoaa uudenlaisen näkökulman follettilaisen ajattelun tarkasteluun. Kirjallisuudesta ei löydy viitteitä, että M. P. Follettin organisaatioperiaatteiden taustalla vaikuttavaa koordinaatiokäsitystä, follettilaista koordinaatiota, olisi tutkittu koskaan aiemmin tällä tavalla. Follettilaista koordinaatiota on mahdollista jatkotutkimuksen myötä jalostaa edelleen hallintotieteelliseksi koordinaation tarkastelumalliksi, joka mahdollistaa organisaatiotoiminnan kokonaisvaltaisen tarkastelun uudesta näkökulmasta eli koordinaatiosta aktiivisuutena, sopimuksellisuutena, sujuvuutena ja edistymisenä. Mallin konstruointi on kuitenkin uusi, erillinen tieteellinen tutkimusmatka, joka vaatii huolellisen suunnittelun ja riittävät sekä ajalliset että taloudelliset resurssit.

7 PÄÄTELMÄT

Tämä follettilaisen koordinaatioajattelun näkyvyyttä 2000-luvulla tarkasteleva tutkimus on hallintotieteen alaan kuuluva organisaatioteoreettinen tarkastelu. Kyse on reduktiivisesta laadullisesta tutkimuksesta (Järvinen & Järvinen 2004, 69), jossa tutkimus toteutettiin hermeneuttisen metodin mukaisesti (mt. 198-199). Syrjälä ja kollegat (1996, 49) väittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä ei löydy yhtenäistä käsitystä luotettavuuden arvioinnista, vaan vastuu tulosten siirrettävyyden ja käyttökelpoisuuden arvioinnista jää lukijalle. Uusitalon (2001, 82) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei arvioida validiteetin ja reliabiliteetin kautta, vaan analyysin arvioitavuuden kautta. Luotettavuus perustuu tutkijan noudattamiin yksiselitteisiin luokittelu- ja tulkintasääntöihin, minkä lisäksi teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa (mt. 2001, 84, 86).

Tässä tutkimuksessa teemana ja teoreettisena lähtökohtana läpi koko työn on follettilainen koordinaatio ja sen osa-alueet *aktiivisuus*, *sopimuksellisuus*, *sujuvuus* ja

edistyminen, jotka pohjautuvat M. P. Follettin organisointiperiaatteiden taustalla olevaan koordinaatioajatteluun (ks. luku 1.2). Analyysin arvioinnin mahdollistamiseksi käyn läpi tutkimuksen eri vaiheet hermeneuttisen metodin seitsemän säännön pohjalta (ks. Järvinen & Järvinen 2004, 198-199). Tutkimusprosessin eteneminen oli jatkuvaa follettilaisten koordinaation ja aineiston välillä tapahtuvaa edestakaista liikettä. Tässä työssä tulkinta päättyi riittävän sisäisen yhtenäisyyden saavuttamiseen niiden välille, mutta tulkintaa olisi ollut mahdollista jatkaa vielä pidemmällekin. Osatulkintojen testaaminen tapahtui tulososan sisällä, jossa tarkastelin aineistosta tehtyjä poimintoja follettilaista koordinaatiota vasten. Kukin tarkastelun viimeiseen vaiheeseen valituksi tullut teksti kertoo jotakin follettilaista koordinaatiosta; ei välttämättä suoraan, vaan nostamalla esiin samoja näkemyksiä ja painotuksia. Tulkitsijalle eli minulle on vuosia kestäneen tutkimusprosessin myötä kertynyt tietoa M. P. Follettista, koordinaatiosta ja follettilaista koordinaatiosta. Aineiston ymmärtäminen ja tulkitseminen kytkeytyi tähän tietovarantoon. Tämä tutkimus on vahvasti sidoksissa oletukseen follettilaista koordinaatiosta sellaisena kuin minä sen hahmotan. Aineiston valinta ja sekä sen tarkastelu että ymmärtäminen suhteutuivat siihen. Viimeinen hermeneuttisen metodin sääntö edellyttää ymmärryksen rikastumista ja merkityksen laajenemista. Tämä ehto täyttyy, mutta siitä huolimatta jäi vielä tuntemus tulkintaprosessin jatkamisen mahdollisuudesta, tulkinnallisesta keskeneräisyydestä.

Tämä tutkimus rikastuttaa follettilaisten koordinaation ymmärtämistä ja laajentaa sen merkitystä. Tärkein tutkimustulos on se, että vaikka follettilainen koordinaatio ei näy aineistossa M. P. Follettin lähtöisenä tietona, löytyy follettilaisten koordinaation eri osa-alueille (aktiivisuus, sopimuksellisuus, sujuvuus, edistyminen) kuuluvia piirteitä kummastakin analysoidusta tieteellisestä aikakausjulkaisusta. Määrällisesti eniten follettilaisten koordinaation kannalta huomionarvoisia seikkoja löytyi sujuvuuden osa-alueelle, jonka tulkinnan yhteydessä aineistoa oli mahdollista luokitella. Toiseksi eniten huomioita kertyy sopimuksellisuuden osa-alueelle. (ks. luku 6, kuvio 10.) Sekä aktiivisuuden että edistymisen osa-alueille huomioita kertyi vähemmän kuin puolet siitä, mitä sujuvuuden osa-alueelle oli löydettävissä. *Journal of Management History*n ja *Journal of Organizational Change Management*in keskinäisessä vertailussa käy selville, että follettilaisten koordinaation osa-alueille soveltuvia huomioita löytyy

enemmän muutosjohtamista kuin johtamisen historiaa käsittelevistä artikkeleista (ks. luku 4.2, kuviot 5 ja 6).

Keskeiset sisällönanalyysin perustuvat tutkimustulokset perustuvat siihen vertailuun, kuinka teoriaosan follettilainen koordinaatio ja tutkimusaineiston ”follettilainen koordinaatio” näyttäytyvät suhteessa toisiinsa. Teoriaosuudessa follettilaisen koordinaation idea oli puettu alla olevaan muotoon. *Follettilainen koordinaatio on vastavuoroisen vaikuttamisen keinoin tapahtuvaa kokonaisuuslähtöistä, ideologiaperusteista ja yhteisvastuun periaatteeseen nojaavaa aktiivista todellisen vallan käyttöä, mikä mahdollistaa sovittujen tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan sujuvuuden sekä kehittymisen kaiken aikaa muuttuvassa tilanteessa* (ks. luku 3.5). Tämä sama kokonaisajatus on nähtävissä siinä tulkinnassa, joka rakentuu tutkimuksessa tarkastellun aineiston pohjalta.

Follettilaisen koordinaation aktiivisuus tiivistyi teoriaosuudessa seuraavanlaiseksi ajatuskokonaisuudeksi. *Todellista toimivaltaa työtehtävissään omaavat henkilöt luovat yhteistoiminnan keinoin kaikille osapuolille kannattavan ratkaisun, joka mahdollistaa yhteisvastuun toteutumisen siinä mitassa, josta tavoitteiden yhteensovittamisella on päätetty* (ks. luku 3.1). Tässä tutkimuksessa aktiivisuuden osa-alueella korostuu yhteisen hyvän edistämiseen pyrkivä usean toimijan välinen yhteistoiminta, jossa jokainen yksilö on luonnostaa aktiivisuuteen ja sosiaalisuuteen kykenevä. Kukin toimii pätevyytensä sallimissa rajoissa ja toimiminen on näyttöön ja järjellisyteen perustuvaa. (ks. luvut 5.1, 6.)

Follettilaisen koordination sopimuksellisuus osa-alue tiivistyi teoriaosuudessa seuraavanlaiseksi ajatuskokonaisuudeksi. *Yhteensopivaksi suunniteltu ja sopimuksellisesti varmennettu osatekijöiden yhdessä muodostama toimintakokonaisuus, joka vastaa kaikkien osallisena olevien yhdessä päättämiä periaatteita ja tavoitteita* (ks. luku 3.2). Nyt tarkastellussa aineistossa sopimuksellisuus perustuu yhdessä sovittuihin sääntöihin, jotka velvoittavat kaikkia osapuolia. Velvoittavuus perustuu kaikki näkökulmat huomioon ottavan neuvotteluprosessin (yhteensovittaminen) myötä saavutettuun yhteiseen näkemykseen. (ks. luvut 5.2, 6.)

Follettilaisen koordinaation sujuvuus osa-alue tiivistyi teoriaosassa seuraavanlaiseksi ajatuskokonaisuudeksi. *Yhden toimintakokonaisuuden sisällä tapahtuvan toiminnan ja*

vuorovaikutuksen kytkeytyminen ja lomittuminen tavalla, joka mahdollistaa kokonaisuuden onnistuneen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan (ks. luku 3.3). Tämän tutkimuksen perusteella sujuvuus on keskinäisen luottamuksen ja tasa-arvoisuuden varaan rakentuvaa vastavuoroista vuorovaikutusta, jossa tunnustetaan sattumanvaraisuuden, tahtotilojen, tunteiden ja kykyjen vaikutus toimintaan (ks. luvut 5.3, 6).

Folletttilaisen koordinaation edistymisen osa-alue tiivistyi teoriaosassa seuraavanlaiseksi ajatuskokonaisuudeksi. *Muutoksen prosessinomaisuus tarkoittaa ykseyden ja toiminnallisen täydellisyyden tavoittelemista sekä sitä kohti edistymistä* (ks. luku 3.4). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella edistyminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa muutostietoisuutta ja sisäisistä lähtökohdista tapahtuvaa toiminnan muuttamista, minkä avulla ja vuoksi pyritään aina vain parempaan (ks. luvut 5.4, 6).

Tutkimuksen tarjoamana lisähavaintona ja tulkintana on mahdollista todeta, että folletttilaiseen koordinaatioon ei kuulu autoritaarisuus, eikä väkisin tai pakolla, ilman aitoa halua tavoiteltava hyvä(kin) ja kannatettava(kin) tavoitteellinen toiminta kuten vanhusten hyvään hoitoon pakottaminen, alueelliseen yhteistoimintaa määrääminen, (ydin)aseiden vähentämiseen tai demokratiaan velvoittaminen ja rauhaan pakottaminen (ks. luvut 5.1.4, 5.2.4, 6).

LÄHTEET

Adler, Paul S. 1995. *Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design / Manufacturing Interface*. Organization Science. Vol. 6, No.2 March-April 1995. s. 147-167.

Akin, Gib 2000. *How long do things last?* Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 1, s. 30-31.

Allen, Richard S. & Kilmann, Ralph H. 2001. *The role of the reward system for a total quality management based strategy*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 2, s. 110-131.

Antonacopoulou, Elena P. & Gabriel, Yiannis 2001. *Emotion, learning and organizational change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 5, s. 435-451.

Armenakis, Achilles A. & Harris, Stanley G. 2002. *Crafting a change message to create transformational readiness*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 2, s. 169-183.

Ashmos, Donde P. & Duchon, Dennis & McDaniel, Reuben R. 2000. *Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 577-594.

Baker, Diane F. & Buckley, Ronald M. 1996. *A historical perspective of the impact of feedback on behavior*. Journal of Management History Vol 2 Issue 4, s. 21-33.

Barnett, Carole K. & Pratt, Michael G. 2000. *From threat-rigidity to flexibility. Toward a learning model of autogenic crisis in organizations*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 1, s. 74-87.

Barnard, Chester I. 1995. *Decision process as analysed by Chester I. Barnard*. Journal of Management History Vol 1 Issue 4, 1-110.

Bartlett, Robert V. & Baber, Walter F. 1999. *From rationality to reasonableness in environmental administration: Moving beyond proverbs*. Journal of Management History Vol 5 Issue 2, s. 55-67.

Blau, Peter M. & Scott W. Richard 1970. *Formal Organizations. A Comparative Approach*. 4. painos. Routledge & Kegan Paul Ltd. London.

Beeson, Ian & Davis, Chris 2000. *Emergence and accomplishment in organizational change*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 2, s. 178-189.

Beugelsdijk, Sjoerd & Slangen, Arjen & van Herpen, Marco 2002. *Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc.* Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 3, s. 311-326.

Bierly III, Paul E. & Kessler, Eric H. & Christensen, Edward W. 2000. *Organizational learning, knowledge and wisdom*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 595-618.

Bisset, Ngaire 2004. *Diversity writ large. Forging the link between diverse people and diverse organizational possibilities*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 3, s. 315-325.

Black, Janice A. 2000. *Fermenting change. Capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 520-525.

Black, Janice A. & Edwards, Sandra 2000. *Emergence of virtual or network organizations: fad or feature*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 567-576.

Bokeno, R. Michael 2003a. *Introduction: appraisals of organizational learning as emancipator change*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 603-618.

Bokeno, R. Michael 2003b. *The work of Chris Argyris as critical organization practice*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 633-649.

Bolan, Richard S. 1999. *Rationality revisited: An alternative perspective on reason in management and planning*. Journal of Management History Vol 5 Issue 2, s. 68-86.

Bonn, Ingrid 2000. *Staying on top: characteristics of long-term survival*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 1, s. 32-48.

Bowman, James S. & Wittmer, Dennis L. 2000. *The unfashionable Drucker: ethical and quality chic*. Journal of Management History Vol 6 Issue 1, s. 13-29.

Brown, Steven D. 2004. *Parasite logic*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 4, s. 383-395.

Bryant, Melanie & Cox, Julie Wolfram 2003. *The telling of violence. Organizational change and atrocity tales*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 567-583.

Buelens, Marc & Poelmans, Steven A. Y. 2004. *Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism. Demographic, motivational and organizational correlates*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 424-439.

Burke, Ronald J. & Richardsen, Astrid M. & Mortinussen, Monica 2004. *Workaholism among Norwegian managers. Work and well-being outcomes*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 459-470.

Butcher, David & Atkinson, Sally 2001. *Stealth, secrecy and subversion: the language of change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 6, s. 554-569.

Carr, Adrian 2000. *Critical theory and the management of change in organizations*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 3, s. 208-220.

Carr, Adrian 2001. *Understanding emotion and emotionality in a process of change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 5, s. 421-434.

Carr, Adrian & Downs, Alexis 2004. *Transitional and quasi-objects in organization studies. Viewing Enron from the object relations world of Winnicott and Serres*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 4, s. 352-364.

Chakraborty, S. K. & Chakraborty, Debangshu 2004. *The transformed leader and spiritual psychology: a few insights*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 2, s. 194-210.

Chisholm, Donald 1989. *Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems*. University of California Press. Berkeley & Los Angeles.

Clayton, John & Gregory, Wendy 2000. *Reflections on critical systems thinking and the management of change in rule-bound systems*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 2, s. 140-161.

Coghlan, David 2000. *Interlevel dynamics in clinical inquiry*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 2, s. 190-200.

Cohen, Avrum Isaac 1972. Mary Parker Follett: Spokesman for Democracy, Philosopher for Social Group Work, 1918-1933. Tulane University School of Social Work. D. S. W. Social Work. UMI. A Bell & Howell Information Company. Ann Arbor, Michigan.

Cox, Julie Wolfram 2001. *Remembrance of things past? Change, development and paternalism*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 2, s. 168-189.

Crowston, Kevin 1997. *A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design*. Organization Science. Vol. 8, No. 2. March-April 1997. s. 157-175.

Crowther, David & Cooper, Stuart & Carter, Chris 2001. *Regulation – the movie: a semiotic study of the periodic review of UK regulated industry*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 3, s. 225-238.

Cuff, Robert 1996. *Edwin F. Gay, Arch W. Shaw, and the uses of history in early graduate business education*. Journal of Management History Vol 2 Issue 3, s. 9-27.

Dawson, Sandra 1996. *Analysing Organisations*. 3. painos. MacMillan. Houndmills.

Demers, Christiane & Giroux, Nicole & Chreim, Samia 2003. *Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 2, s. 223-242.

Dionne, Shellye D. & Yammarino, Francis J. & Atwater, Leanne E. & Spangler, William D. 2004. *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 2, s. 177-193.

DiPadova, Laurie Newman 1996. *Towards a Weberian management theory: lessons from Lowell Bennion's neglected masterwork*. Journal of Management History Vol 2 Issue 1, s. 59-74.

Dobers, Peter & Strannegård, Lars 2001. *Loveable networks – a story of affection, attraction and treachery*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 1, s. 28-49.

Dobuzinskis, Laurent 1997. *Historical and epistemological trends in public administration*. Journal of Management History Vol 3 Issue 4, s. 298-316.

Driver, Michaela 2003. *United we stand, or else? Exploring organizational attempts to control emotional expression by employees on September 11, 2001*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 534-546.

Drucker, Peter 2003. Introduction. Mary Parker Follett: Prophet of Management. Teoksessa: Graham, Pauline (toim.) 2003. Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s. Beard Books. Washington, D.C. (julkaistu ensimmäisen kerran 1995). s. 1-9.

Drucker, Peter 2000. Johtamisen Haasteet. WSOY. WS Bookwell Oy. Porvoo Helsinki Juva.

Druhl, Kai & Langstaff, Janis & Monson, Jancy 2001. *Towards a synthesis of the classical and quantum paradigms. Vedic Science as a holistic approach to organizational change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 4, s. 379-407.

Dudley, Larkin S. 1996. *Rethinking relationships in governing: Some Weberian distinctions*. Journal of Management History Vol 2 Issue 1, s. 47-58.

Durant, Rita 2002. *Synchronicity: a post-structuralist guide to creativity and change*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 5, s. 490-501.

Durant, Rita A. & Cashman, James F. 2003. *Theorizing limits: an exploration of boundaries, learning, and emancipation*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 650-665.

Dvir, Taly & Kass, Naama & Shamir, Boas 2004. *The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 2, s. 126-143.

Elrod II, P. David & Tippet, Donald D. 2002. *The “death valley” of change*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 3, s. 273-291.

Enomoto, Tokihiko 2003. *The Individual in The Group*. Teoksessa: Graham, Pauline (toim.) 2003. Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s. Beard Books. Washington, D.C. (julkaistu ensimmäisen kerran 1995.). s. 240-245.

Eylon, Dafna 1998. *Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett*. Journal of Management History Vol 4 Issue 1, s. 16-28.

Fayol, Henri 1957. General And Industiral Management. Sir Isaac Pitman & Sons. London. (julkaistu ensimmäisen kerran 1949)

- Feldman, Steven P. 1996. *Incorporating the contrary: The politics of dichotomy in Chester Barnard's organization sociology*. Journal of Management History Vol 2 Issue 2, s. 26-40.
- Fells, Michael J. 2000. *Fayol stands the test of time*. Journal of Management History Vol 6 Issue 8, s. 345-360.
- Fenwick, Tara J. 2003. *Emancipatory potential of action learning: a critical analysis*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 619-632.
- Fitzgerald, Laurie A. 2002. *Chaos: the lens that transcends*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 4, s. 339-358.
- Follett, Mary Parker 1941. *Dynamic Administration*. The Collected Papers of Mary Parker Follett. Toimittaneet Metcalf, Henry C & Urwick, L. Harper & Brothers Publishers. New York & London.
- Follett, Mary Parker 1949. *Freedom & Co-ordination*. Lectures in Business Organisation. Toimittanut Urwick, L. Management Publications Trust, LTD. London
- Ford, Jeffrey D. & Ford, Laurie W. & McNamara, Randall T. 2002. *Resistance and the background conversations of change*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 2, s. 105-121.
- Fox, Elliot M. 1970. *The Dynamics of Constructive Change in the thought of Mary Parker Follett*. Columbia University, Ph.D. Business Administration. UMI Dissertations Services. A Bell & Howell Company. Ann Arbor, Michigan
- Fox, Elliot M. & Urwick, L. 1973. *Dynamic Administration*. The Collected Papers of Mary Parker Follett. 2. painos. Pitman Publishing. London.
- Fry, Brian R & Thomas, Lotte L. 1996. *Mary Parker Follett: assessing the contribution and impact of her writings*. Journal of Management History Vol 2 Issue 2, s. 11-19.
- Gephart Jr, Robert P. 1996. *Postmodernism and the future history in management: Comments on history as science*. Journal of Management History Vol 2 Issue 3, s. 90-96.
- Gibson, Jane Whitney & Hodgetts, Richard M. & Blackwell, Charles W. 1999a. *The role of management history in the management curriculum: 1997*. Journal of Management History Vol 5 Issue 5, s. 277-285.
- Gibson, Jane Whitney & Hodgetts, Richard M. & Herrera, Jorge M. 1999b. *Management history gurus of the 1990s: Their lives, their contributions*. Journal of Management History Vol 5 Issue 6, 380-397.
- Gioia, Dennis A. & Corley, Kevin G. & Fabbri, Tommaso 2002. *Revising the past (while thinking in the future perfect tense)*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 6, s. 622-634.
- Graham, Pauline (toim.) 2003. *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Beard Books. Washington, D.C. (julkaistu ensimmäisen kerran 1995)

- Grimes, Diane 2001. *Putting our own house in order: whiteness, change and organization studies*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 2, s. 132-149.
- Gustavsson, Bengt 2001. *Towards a transcendent epistemology of organizations. New foundations for organizational change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 4, s. 352-378.
- Guy, Mary E. & Hitchcock, Janice R. 2000. *If apples were oranges: the public/nonprofit/business nexus in Peter Drucker's work*. Journal of Management History Vol 6 Issue 1, s. 30-47.
- Haddadj, Slimane 2003. *Organization change and the complexity of succession. A longitudinal case study from France*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 2, s. 135-153.
- Hanf, Kenneth & Scharpf, Fritz W. (toim.) 1978. *Interorganizational Policy Making. Limits to Coordination and Central Control*. SAGE Publications. London.
- Hanstén, Anu 2004. *The Group Principle and the Constructive Conflict Doctrine in Mary Parker Follett's Theory. Reflections to the Idea of the Learning Organization*. Julkishallinnon pro gradu. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Harisalo, Risto 2008. *Organisaatioteori*. Tampere University Press. Tampere.
- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. *Julkinen toiminta – julkinen politiikka*. Tampere University Press. Tampere.
- Hatch, Mary Jo 1997. *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. Oxford.
- Hatch, Mary Jo & Yanow, Dvora 2005. *Organization Theory as an Interpretive Science*. Teoksessa: Tsoukas, Haridimos & Knudsen, Christian 2005. *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford University Press. Oxford.
- Hays, Steven W. & Russ-Sellers, Rebecca 2000. *On the margins of public administration?: A quasi-empirical analysis of Peter Drucker's impact*. Journal of Management History Vol 6 Issue 2, s. 65-76.
- Hoegl, Martin & Weinkauff, Katharina & Gemuenden, Hans Georg 2004. *Interteam Coordination, Project Commitment and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study*. Organization Science. Vol. 15, No. 1, January-February 2004. s. 38-55.
- Irvin, Lisa 2002. *Ethics in organizations: Chaos perspective*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 4, s. 359-381.
- Jabri, Muayyad 2004. *Change as shifting identities: a dialogic perspective*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 6, s. 566-577.

Jackson, Paul & Harris, Lisa 2003. *E-business and organizational change. Reconciling traditional values with business transformation*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 497-511.

Johnson, Douglas B. & Macy, Granger 2001. *Using environmental paradigms to understand and change an organization's response to stakeholders*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 4, s. 314-334.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.

Kanai, Atsuko & Wakabayashi, Mitsuru 2004. *Effects of economic environmental changes on job demands and workaholism in Japan*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 537-548.

Kark, Ronit 2004. *The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 2, s. 160-176.

Kersten, Astrid 2000. *Diversity management. Dialogue, dialectics and diversion*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 3, s. 235-248.

Kersten, Astrid 2001. *Organizing for powerlessness. A critical perspective on psychodynamics and dysfunctionality*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 5, s. 452-467.

Kinjreski, Val M. & Skrypnek, Berna J. 2004. *Defining spirit at work: finding common ground*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 1, s. 26-42.

Kleiner, Art 2003. *Core groups: a theory of power and influence for "learning" organizations*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 666-683.

Knights, David & McCabe, Darren 2002. *A road less travelled. Beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 3, s. 235-254.

Kogut, Bruce & Zander, Udo 1996. *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*. Organization Science. Vol. 7, No. 5, September- October 1996. s. 502-518.

Kraut, Robert & Steinfiel, Charles & Chan, Alice P. & Butler, Brian & Hoag, Anne 1999. *Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships*. Organization Science. A Journal of the Institute of Management Sciences Vol. 10, Issue 6, November-December 1999. EBSCOhost 04.10.2005.

Krell, Terence C. 2000. *Organizational longevity and technological change*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 1, s. 8-13.

Laitinen, Anna-Maija 1989. Mary Parker Follettin demokratiakäsitys. Julkishallinnon pro gradu. Tampereen yliopisto. Tampere.

Lehtimäki, Hanna 1996. Coordination Through Social Networks. Seria A1. Studies 43. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.

Leonardi, Paul M. & Jackson, Michele H. 2004. *Technological determinism and discursive closure in organizational mergers*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 6, s. 615-631.

Letiche, Hugo 2000. *Phenomenal complexity theory as informed by Bergson*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 545-557.

Letiche, Hugo & Hagemeijer, Rouven E. 2004. *Linkages and entrainment*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 4, s. 365-382.

Letiche, Hugo & van Hattem, Rene 2000. *Self and organization. Knowledge work and fragmentation*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 4, s. 352-374.

Lichtenstein, Benyamin M. Bergman 2000. *Emergence as a process of self-organizing. New assumptions and insights from the study of non-linear dynamic systems*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 6, s. 526-544.

Lundberg, Craig C. & Young, Cheri A. 2001. *A note on emotions and consultancy*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 6, s. 530-538.

Macri, Diego Maria & Tagliaventi, Maria Rita & Bertolotti, Fabiola 2002. *A grounded theory for resistance to change in a small organization*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 3, s. 292-310.

Madureira, Ricardo 2004. *The Role of Personal Contacts of Foreign Subsidiary Managers in the Coordination of Industrial Multinationals. The Case of Finnish Subsidiaries in Portugal*. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Maravelias, Christian 2003. *Post-bureaucracy – control through professional freedom*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 547-566.

Massie, Joseph L. 1965. "Management Theory". Teoksessa March, James G. (toim.). *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co. Chicago. s. 387-422.

McLarney, Carolan 2002. *Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 3, s. 255-272.

McMahon, Dave & Carr, Jon J. 1999. *The contributions of Chester Barnard to strategic management theory*. Journal of Management History Vol 5 Issue 5, s. 228-240.

Mendenhall, Mark E. & Macomber, James H. & Cutright, Marc 2000. *Mary Parker Follett: prophet of chaos and complexity*. Journal of Management History Vol 6 Issue 4, s. 191-204.

Metcalf, Henry C. & Urwick, L. (toim.) 1941. *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers. New York & London.

Millett, John D. 1966. *Organization for the Public Service*. D. Van Nostrand Company. New York.

Milliman, John & Czaplewski, Andrew J. & Ferguson, Jeffery 2003. *Workplace spirituality and employee work attitudes. An exploratory empirical assessment*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 4, s. 426-447.

Mintzberg, Henry 1989. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press. New York.

Mintzberg, Henry 2003. *Some Fresh Air for Management?* Teoksessa: Graham, Pauline (toim.) 2003. *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Beard Books. Washington, D.C. (julkaistu ensimmäisen kerran 1995). s. 199-205.

Mond, Alfred sir 1927. *Industry and Politics*. McMillan and Co. London.

Montuori, L. A. 2000. *Organizational longevity. Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 1, s. 61-73.

Morgan, Gareth 1997. *Images of Organization*. 2. painos. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.

Mudrack, Peter E. 2004. *Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 490-508.

Mulford, Charles L. & Roges, David L. 1982. *Definitions and Models*. Teoksessa: Rogers, David L. & Whetten, David A (toim.) 1982. *Interorganizational Coordination. Theory, Research, and Implementation*. Iowa State University Press. Ames. s. 9-31.

Neal, Judi & Biberman, Jerry 2004. *Introduction. Research that matters: helping organizations integrate spiritual values and practices*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 1, s. 7-10.

Nodoushani, Omid 1996. *The promises of managerial revolution theory*. Journal of Management History Vol 2 Issue 4, s. 3-20.

Nord, Walter R. 2003. *Core Group Theory and the emancipation agenda*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 6, s. 684-690.

O'Connor, Ellen 1996. *Lines of authority: readings of foundational texts on the profession of management*. Journal of Management History Vol 2 Issue 3, s. 26-49.

O'Connor, Ellen S. 2000. *Integrating Follett: history, philosophy and management*. Journal of Management History Vol 6 Issue 4, s. 167-190.

Ogbonna, Emmanuel & Harris, Lloyd C. 2003. *Innovative organizational structures and performance. A case study of structural transformation to "groovy community centers"*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 512-533.

Ogbor, John O. 2001. *Critical theory and the hegemony of corporate culture*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 6, s. 590-608.

Ogilvie, John R. & Stork, Diana 2003. *Starting the HR and change conversation with history*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 3, s. 254-271.

Palmer, Ian & Dunford, Richard & Rura-Polley, Thekla & Baker, Ellen 2001. *Changing forms of organizing: dualities in using remote collaboration technologies in film production*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 2, s. 190-212.

Palmer, Ian & King, Adelaine Wilcox & Kelleher, Dianne 2004. *Listening to Jack: GE's change conversations with shareholders*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 6, s. 593-614.

Peaucelle, Jean-Louis 2000. *From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 5, s. 452-467.

Pindur, Wolfgang & Rogers, Sandra E. & Kim, Pan Suk 1995. *The history of management: a global perspective*. Journal of Management History Vol 1 Issue 1, s. 59-77.

Porter, Gayle 2004. *Work, work ethic, work excess*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 424-439.

Pruijt, Hans 2000. *Repainting, modifying, smashing Taylorism*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 5, s. 439-451.

Pugh, Derek S. & Hickson, David J. 1996. *Writers on Organizations. An Invaluable Introduction to the Ideas of Leading Authorities on Management*. 5. painos. Penguin Books. London.

Ragsdell, Gillian 2000. *Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organizational change management*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 2, s. 104-120.

Reid, Donald 1995a. *Fayol: from experience to theory*. Journal of Management History Vol 1 Issue 3, s. 21-36.

Roehling, Mark V. 1997. *The origins and early development of the psychological contract construct*. Journal of Management History Vol 3 Issue 2, s. 204-217.

Rogers, David L. & Whetten, David A. (toim.) 1982. *Interorganizational Coordination. Theory, Research, and Implementation*. Iowa State University Press. Ames.

Rosenberg, Duska 2002. *The "presence" of video*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 1, s. 81-92.

Rusaw, A. Carol 2000. *Uncovering training resistance. A critical theory perspective*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 3, 249-263.

Ryan, Lori Verstegen & Rutherford, Matthew A. 2000. *Mary Parker Follett: individualist or collectivist? Or both?* Journal of Management History Vol 6 Issue 5, s. 207-223.

- Ryan, Neal 1999. *Rationality and implementation analysis*. Journal of Management History Vol 5 Issue 1, s. 36-52.
- Sabia jr, Daniel R. 1996. *Weber's political ethics and the problem of dirty hands*. Journal of Management History Vol 2 Issue 1, s. 6-20.
- Saka, Ayse 2003. *Internal change agents' view of the management of change problem*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 5, s. 480-496.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2004. *Employees' motivational orientation and well-being at work*. Journal of Organizational Change Management Vol 17 Issue 5, s. 471-489.
- Salminen, Ari 1998. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Salminen, Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita. Helsinki.
- Salminen, Ari & Kuoppala, Kari 1985. Julkisvalta, byrokratia, organisaatio. Otava. Helsinki.
- Savall, Henri 2003. *An updated presentation of the socio-economic management model*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 1, s. 33-48.
- Schilling, Melissa A. 2000. *Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett*. Journal of Management History Vol 6 Issue 5, s. 224-242.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Seel, Richard 2001. *Anxiety and incompetence in the large group. A psychodynamic perspective*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 5, s. 493-503.
- Simon, Herbert A. 1982. Päätöksenteko ja hallinto. 2. painos. Weilin+Göös. Espoo. (Englanninkielinen alkuteos: Administrative Behavior julkaistu ensimmäisen kerran 1945.)
- Smith, Charles & Elmes, Michael 2002. *Leading change: insights from Jungian interpretations of the Book of Job*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 5, s. 448-460.
- Starr-Glass, David 2002. *The voice of the shuttle. Mythical and organizational transformations*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 5 2002, s. 512-522.
- Steiner, Carol 2001. *A role for individuality and mystery in "managing" change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 2, s. 150-167.
- Stever, James A. 1998. *Organizational skepticism*. Journal of Management History Vol 4 Issue 4, s. 289-302.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Kirjayhtymä Oy. Helsinki

Tantoush, Tarek & Clegg, Stewart & Wilson, Fiona 2001. *CADDAM integration and the practical politics of technological change*. Journal of Organizational Change Management Vol 14 Issue 1, s. 9-27.

Taylor, F. W. 1995. *Report of a lecture by and questions put to Mr F. W. Taylor: a transcript*. Journal of Management History Vol 1 Issue 1, s. 8-32.

Tead, Ordway 1929. Human Nature and Management. The Applications of Psychology to Executive Leadership. McGraw-Hill Book Company. New York.

Tead, Ordway 1935. The Art of Leadership. McGraw-Hill Book Company. New York.

Tead, Ordway 1939. New Adventures in Democracy. Practical Applications of the Democratic Idea. McGraw-Hill Book Company. New York.

Tead, Ordway 1951. The Art of Administration. McGraw-Hill Book Company. New York.

Tead, Ordway 1968. Administration. Its Purpose and Performance. Archon Books. New York (julkaistu ensimmäisen kerran 1959, New York University)

Terry, Larry D. & Levin, Maxine G. 1998. *Organizational skepticism, the modern conception of leadership and the obsession with new*. Journal of Management History Vol 4 Issue 4, s. 303-317.

The Challenge Project 2005. Meeting the Challenges of Peace Operation: Cooperation and Coordination. Elanders Gotab. Stockholm.

Thompson, Grahame & Frances, Jennifer & Levacic, Rosalind & Mitchell, Jeremy (toim.) 1991. Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life. SAGE Publications. London.

Tonn, Joan C. 2003. Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management. Yale University Press. New Haven and London.

Totti, Jarkko 2005. *Olemisen haaste – 1900-luvun hermeneutiikan päälinjat*. Teoksessa: Totti, Jarkko (toim.) 2005: Tulkinnasta toiseen. Esseitä hermeneutiikasta. Vastapaino. Tampere. s. 50-81.

Trader-Leigh, Karyn E. 2002. *Case study: identifying resistance in managing change*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 2, s. 138-155.

Trinkaus, John 1995. *The other John Brown and the Blackstone Canal*. Journal of Management History Vol 1 Issue 1, 78-88.

Tsai, Wenpin 2002. *Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. Organization Science. Vol. 13, No. 2, March-April 2002. s. 179-190.

- Tsang, Erik W. K. 2003. *Resistance to restructuring in Sino-foreign joint ventures: toward a preliminary model*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 2, s. 205-222.
- Tsoukas, Haridimos & Knudsen, Christian 2005. The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical perspectives. Oxford University Press. Oxford.
- Tucker, Anita L. & Edmondson, Amy C. & Spear, Steven 2002. *When problem solving prevents organizational learning*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 2, s. 122-137.
- Urwick, L. (toim.) 1949: Freedom & Co-ordination. Lectures in Business Organisation. Management Publications Trust, LTD. London.
- Uusitalo, Hannu 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Porvoo, Helsinki, Juva.
- Vega, Gina & Brennan, Louis 2000. *Isolation and technology: the human disconnect*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 5, s. 468-481.
- Viinamäki, Olli-Pekka 2004. A Theory of Coordination and Its Implications on EU Structural Policy. A Comparative Study of the Challenges for Coordination in Structural Funds in Finland, Ireland, and Sweden. Acta Wasaensia No. 132. Administrative Science 9. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Vornanen, Riitta 1995. Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 24. Kuopio.
- Vuori, Jari 1999. *Tulkintaa Mary Parker Follettista: prosessijohtajuus hallinnon periaatteiden varjossa*. Hallinnon tutkimus 1/1999. s. 56-71.
- Watson, George W. 2003. *Ideology and the symbolic construction of fairness in organizational change*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 2, s. 154-168.
- Weber, Jeffrey A. 1996. *Leonard Dupee White and public administration*. Journal of Management History Vol 2 Issue 2, s. 41-64.
- White, Leroy 2000. *Changing the "whole system" in the public sector*. Journal of Organizational Change Management Vol 13 Issue 2, s. 162-177.
- Wolf, William B. 1996. *Reflections on the history of management thought*. Journal of Management History Vol 2 Issue 2, s. 4-10.
- Wood jr, Tomaz 2002. *Spectacular metaphors. From theatre to cinema*. Journal of Organizational Change Management Vol 15 Issue 1, s. 11-20.
- Wren, Daniel A. 1995. *Henri Fayol: learning from experience*. Journal of Management History Vol 1 Issue 3, s. 5-12.
- Zardet, Veronique & Voyant, Olivier 2003. *Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 1, s. 56-71.

Wrege, Charles D. & Greenwood, Regina A. & Hata, Sakae 1999. *What we do not know about management history: Some categories of research and methods to uncover management history mysteries*. Journal of Management History Vol 5 Issue 7, s. 414-427.

Wren, Daniel A. 1995. *Henri Fayol: learning from experience*. Journal of Management History Vol 1 Issue 3, s. 5-12.

Zardet, Veronique & Voyant, Olivier 2003. *Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context*. Journal of Organizational Change Management Vol 16 Issue 1, s. 56-71.

Lähdeaineiston hankintaan käytetyt sähköiset artikkelitietokannat

Journal of Organizational Change Management. Vol 13 No. 1, 2000 – Vol 17 No. 6, 2004. MCB University Press. Emerald.

Journal of management History. Vol 1 No. 1, 1995 - Vol 6 No. 8, 2000. MCB University Press.

LIITTEET

Liite 1 Mary Parker Follett henkilöhistoria

Mary Parker Follett syntyi vuonna 1868 Quincy nimisellä paikkakunnalla Amerikan Yhdysvaltain Massachusetts osavaltiossa. Opiskelunsa M. P. Follett suoritti ensin Thayer Academy oppilaitoksessa Braintreessä ja vuodesta 1888 alkaen Cambridgessä collegessa nimeltään the Society for the Collegiate Instruction of Women (kyseinen oppilaitos vuodesta 1894 Radcliffe College; osa Harvardin yliopistoa). Hän vietti ajanjakson 1890-1891 Englannissa vaihto-opiskelijana Cambridgessä sijaitsevassa Newnham Collegessa. Jatko-opintoja hän teki Pariisissa vuoteen 1900 asti. (Cohen 1972; Graham 2003.) M. P. Follettin kohdalla opiskelu jatkui jossain muodossa läpi koko elämän (Graham 2003, 13).

Opiskelujen jälkeen M. P. Follettin odotettiin hiljaisuudessa jatkavan akateemista yliopistouraa, mutta hän valitsi sen sijaan aktiivisen yhteiskunnallisen vaikuttajan roolin, jossa hän oli peloton eikä alistunut muiden vallan alle (Graham 2003, 15). M. P. Follettin rooli aktiivisessa sosiaalityössä jatkui 25 vuotta, minä aikana hän toimi neuvoa antavana ja ohjaavana johtajana niin paikallisissa kuin kansallisissakin organisaatioissa (Graham 2003, 16). Esimerkkeinä näistä ovat puhemiehen tehtävä Bostonin School House Committee of the Women's Municipal League, toiminta Bostonin koululautakunnan ammatinohjaus toimistossa, aktiivinen rooli kaupungin työvoiman ohjauksen kehittämisessä ja edustajan paikka Massachusettsin minimipalkkalautakunnassa (Cohen 1972, 5-7).

M. P. Follettille tavallista oli ensin perehtyä kulloinkin huomiota vaativaan asiaan ja antaa sitten suosituksensa (Graham 2003, 16). Aktiivinen osallisuus sekä käytännön toimintaan että tieteellinen kirjoittaminen laajensivat M. P. Follettin kokemusta ja mainetta myös liike-elämän alueella, joihin liittyvistä luento- ja konsultaatiotehtävistä hän ansaitsi elantonsa aktiivisen sosiaalityön toimintansa jälkeen (Cohen 1972, 9-10).

Viimeiset aktiiviset vuotensa (1929-1933) M. P. Follett vietti Englannissa. Hän palasi Yhdysvaltoihin henkilökohtaisista syistä syksyllä 1933. Joulukuussa mainittuna vuonna hänelle tehtiin leikkaus, josta hän ei kuitenkaan toipunut, vaan kuoli seuraavana päivänä, 18.12.1933, Bostonin Deaconess sairaalassa. (Cohen 1972, 11-13.)

Ensimmäisen varsinaisen kirjallisen tuotoksensa M. P. Follett kirjoitti college-opiskelijana. Kyseinen teos, *The Speaker of the House of Representative*, on vuodelta 1896, jolloin hän oli 28-vuotias ja valmistui collegesta opiskeltuaan taloustiedettä, hallintoa, lakia ja filosofiaa. (Graham 2003, 13.)

Toisen kirjan *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government* kirjoittamien ajoittuu vuoteen 1918, jolloin M. P. Follett oli jo 50-vuotias ja toiminut aktiivisesti pitkään sosiaalityön sektorilla.

Kolmas kirja, *Creative Experience*, ilmestyi vuonna 1924.

Mary Parker Follettin kuoleman jälkeen hänen 1920-1930 luvun luentojaan on julkaistu usean eri toimittajan toimesta: ensin 1940-luvulla Henry C. Metcalfin ja L. Urwickin *Dynamic Administration* (1941) ja L. Urwickin *Freedom & Co-ordination* (1949) sekä Elliot M. Foxin ja L. Urwickin uudelleen toimittamana teos *Dynamic Administration* (1973). Uusimpana versiona M. P. Follettin kirjoituksia löytyy Pauline Grahamin toimittamana teoksessa *Mary Parker Follett. Prophet of Management* (1995), mikä pitää sisällään myös kommentaarit tieteenalalla tunnetuilta tutkijoilta.

Valmiita listauksia M. P. Follettin tuotannosta (kirjat, artikkelit ja luennot) löytyy kummankin *Dynamic Administration* teoksen liitteenä.

Liite 2 M. P. Follettin akateemiset saavutukset

Suhtautuminen Mary Parker Follettiin ja hänen tuotoksiinsa vaikuttaa olleen kahtalainen: toisaalta hänen ajatuksiaan on aktiivisesti toimitettu ja edistetty, häneen liittyviä opinnäytetöitä on sekä pro gradu- että väitöskirjatasolla, mutta toisaalta hänet on sivuutettu melko kokonaisvaltaisesti ja hänen antinsa esimerkiksi hallintotieteelle on kutistettu varsin suppeaan tiivistykseen.

Kokonaisuutena hahmotettuna laajimmin follettilaisuutta ovat välittäneet hänen postuumisti julkaistut luentonsa ja kaksi 1970-luvulle ajoittuvaa väitöskirjaa. Näistä ensimmäinen Foxin (1970) väitöskirja *The Dynamics of Constructive Change in the Thought of Mary Parker Follett* on kirjoitettu liike-elämän hallintoon / talouselämän hallintoon (business administration) liittyen. Toinen väitöskirja, Avrum Isaac Cohenin (1972) *Mary Parker Follett: Spokesman for Democracy, Philosopher for Social Group Work, 1918-1933* suuntautuu sosiaalityön alalle.

Suomalaisessa tiedemaailmassa M. P. Follettiin liittyen on tehty ainakin kaksi pro gradu työtä, joista ensimmäinen on Anna-Maija Laitisen (1989) Tampereen yliopistossa tehty julkishallinnon alaan liittyvä tutkielma *Mary Parker Follettin demokratiakäsitys* ja toinen niin ikään julkishallinnon alaan kuuluva Anu Hansténin (2004) Vaasan yliopistossa tehty tutkielma *The Group Principle and the Constructive Conflict Doctrine in Mary Parker Follett's Theory. Reflections to the Idea of the Learning Organization*. Näiden lisäksi on Jari Vuoren (1999) Hallinnon tutkimus -lehdessä ilmestynyt artikkeli ”Tulkintaa Mary Parker Follettista: prosessijohtajuus hallinnon periaatteiden varjossa”. Tuoreimmat suomalaisten hallintotieteilijöiden M. P. Follettiin liittyvät arvioinnit löytyvät Risto Harisaloon Organisaatioteoriat (2008, 84-85) ja Hannele Seeckin Johtamisopit Suomessa (2008, 127-129) kirjoista.

1900-luvulla ansiokasta Follett-tutkimusta ovat tehneet japanilaiset. Tokihito Enomokon (2003, 240-245) mukaan japanilaiset tutkijat löysivät Follettin tutkiessaan Chester Barnardin yhteistyön periaatteita. Vähän kerrassaan Follettin tuotanto on tullut osaksi japanilaista johtajuuskoulutusta, ja sen myötä tunnetuksi johtajiston keskuudessa.

Organisaatioteoreettisissa kirjoissa M. P. Follettiin liittyviä viittauksia löytyy harvakseltaan. Massie (1965, 393) luokittelee M. P. Follettin yhdeksi neljästä varhaisen

klassisen johtamisajattelun edustajaksi Fayolin, Mooneyn ja Sheldonin ohella, vaikkakin selkeästi erilaisen näkemyksen omaavana. Omana aikakautenaan tai pian sen jälkeen Follettin ajatuksia on siteerattu rajallisesti. Esimerkiksi Ordway Tead, joka tunsi Follettin henkilökohtaisesti, kirjoitti samoista teemoista 1920-1930-luvuilla. Tuon ajan teoksissa (ks. Tead 1929, 1935, 1939) ei ole viittauksia Follettiin, mutta myöhemmissä (ks. Tead 1951, 1968) teoksissa Follettin ajatukset tulevat selkeästi huomioiduksi. Ellen S. O'Connor'in (2000, 172) mukaan Teadista tuli Follettin strateginen liittolainen, jota ilman ei Follettin postuumeja luentoja, *Dynamic Administration*-teosta, olisi koskaan julkaistu. Viittausten niukkuuden lisäksi merkille pantavaa on, että usein M. P. Follett jää mainitsematta jossain tieteellisessä asiayhteydessä, vaikka hänen sisällön puolesta olettaisi ehdottomasti kuuluvan viitattavien tai edes mainittavien joukkoon. Derek S. Pugh ja David J. Hickson (1996) listaavat organisaatioteoreettisia tieteentekijöitä, mutta siitä joukosta ei Follettia löydy. Samoin hänet on sivuutettu Haridimos Tsoukasin ja Christian Knudsenin (2003/2005) toimittamasta organisaatioteoreettisesta käsikirjasta. Häntä ei löydy myöskään Mary Jo Hatchin (1997) organisaatioteoreettisesta peruskirjasta. Herbert A. Simon (1982; englanninkielisenä jo vuonna 1945) viittaa teoksessaan sekä aiemmin mainittuun Teadiin että follettilaisuuden välittäjinä toimineisiin Metcalfiin ja Urwickiin, mutta ei lainkaan suoraan M. P. Follettiin. Tuottelias Henry Mintzberg (1989) sivuuttaa myös M. P. Follettin, vaikka käsitteleeikin samoja teemoja. Myöhemmin 1990-luvulla kuitenkin sekä Mintzberg että Peter F. Drucker tunnustavat Folletin hallintotieteelliset ansiot ja hänen paitsiossa olonsa vuosikymmenet Grahamin toimittamassa teoksessa (2003, 1-9, 199-205). Sen sijaan metaforamuotoista organisaatiotarkastelua tehnyt Gareth Morgan (1997) mainitsee myös M. P. Follettin, mikä lienee osa ns. M. P. Follettin uudelleen tulemistä. Varsinaisen uuden ja maailmanlaajuisen näkymisen M. P. Follett on kokenut lähinnä liike-elämän ja johtamisen piireissä, kun Graham toimitti vuonna 1995 jo aiemmin mainitussa teoksessa Mary Parker Follett. *Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. uudelleen hänen 1920-luvulla pitämiä luentojaan ja niiden kommentaareja. Mainitun teoksen myötä Follettin ja hänen ajatustensa voidaan katsoa olevan saatavilla ja hyödynnettävissä monella eri foorumilla myös nykypäivänä. Uusin M. P. Follettia käsittelevä kirja on Joan C. Tonnin (2003) elämäkerrallinen teos Mary P. Follett. *Creating Democracy, Transforming Management*.

Liite 3 Viittauksia M. P. Follettiin ja follettilaisiin aihepiireihin

Nyt läpikäydyssä aineistossa oli M. P. Follettia ja hänen aihepiirejään koskevia artikkeleita ja huomioita, jotka sopivat täydentämään M. P. Follettiin liittyvää teoriaosuutta. Aineistona olleet kaksi aikakausjulkaisua ovat hyvin erilaisia sen suhteen, kuinka paljon niistä on löydettävissä viittauksia M. P. Follettiin. *Journal of Management History* julkaisun kuudesta vuosikerrasta löytyy 19 artikkelia, joissa käsitellään Follettia tämän tutkimuksellisiin aihepiireihin viitaten tai nimeltä mainiten. Sen sijaan *Journal of Organizational Change of Management* julkaisussa ei tarkasteltavana olleen viiden vuosikerran aikana ole kuin yksi viittaus Follettiin ja sekin ilman lähdeviittausta.

TAULUKKO 1 M. P. Follett viittaukset

PINTAPUOLISESTI ILMAN LÄHDEMERKINTÄÄ M. P. FOLLETTIIN VIITTAAVAT	YKSITTÄISIÄ M. P. FOLLETTIIN KOHDISTUVIA VIITTAUKSIA	LAAJA-ALAISESTI M. P. FOLLETTIA HYÖDYNTÄVIÄ
Wolf (1996, 4); Stever (1998, 292); Gay ja Hitchcock (2000, 34); Hays ja Russ-Sellers (2000, 66); Bisset (2000, 323-324)	Cuff (1996, 16); DiPadova (1996, 60); Dobuzinskis (1997, 302-303); Stever (1998, 292); Gibson ja kolleegat (1999a, 277-278) Gibson ja kolleegat (1999b, 396); Wrege ja kolleegat (1999, 418);	Fry ja Thomas (1996, 11-19); Eylon (1998, 16-28); O'Connor (2000, 167-190); Mendenhall ja kolleegat (2000, 191-204); Ryan ja Rutherford (2000, 207-223) Schilling (2000, 224-242);

TAULUKKO 2 M. P. Follettin henkilöyhteydet

M. P. FOLLETTIN ASEMA SUHTEESSA MUIHIN	Henkilöt tai suuntaukset, jotka tulevat esille samassa kohdassa M. P. Follettin kanssa. Yhteys M. P. Follettiin joko suora, epäsuora tai tulkinnallinen.
Pindur ja kollegat (1995)	Fayol ja Taylor (mt. 59-77). Münsterbergin, Mayon, Roethlisbergerin, Simonin, McGreborin, Argyrisin, Lindblomin, McClellandin ja Adamsin (mt. 65-67) . Käyttätymistieteellinen johtamissuuntaus (mt. 65-67).
Fry ja Thomas (1996)	Fisher, Ury, Deming, Peters, Osborne, Gaebler ja Barzelay (mt. 12). Barnard, Mayo, Simon ja Waldo (mt. 13-14). The Harvard Negotiation Project (mt. 12).
Cuff (1996)	Arch W. Shaw (mt. 16).
O'Connor (1996)	Fayol ja Taylor (mt. 26).
Gephart jr (1996)	Fayol ja Taylor (mt. 90-96).
Dobuzinskis (1997)	Hawthorne ja Mayo (mt. 302-303) Humanistinen suuntaus; inhimillisten suhteiden koulukunta (mt. 302-302).
Stever (1998)	Fayol, Gulick, Taylor (mt. 292) Versus weberiläinen koulukunta (mt. 292).
Gibson ja kollegat (1999a)	Filipetti (mt. 277-278)
Gibson ja kollegat (1999b)	Daniel A. Wren (mt. 396).
Wrege ja kollegat (1999)	Herbert Croly ja Eduard Lindeman (mt. 418)
Guy ja Hitchcock (2000)	Drucker, Simon, Babbage ja Bernard (mt. 34)
O'Connor (2000)	Barnard ja Simon (mt. 196) Ordway Tead, Alfred Sheffield ja H. A Overstreet (mt. 172) Anna Boynton Thompson ja filosofi Dewey (mt. 175)
Ryan ja Rutherford (2000)	Baldwin, Royce ja Thompson (mt. 218)

TAULUKKO 3 M. P. Follett luonnehdinnat

Kukin taulukon soluista on erillinen ja itsenäinen M. P. Follettia kuvaava luonnehdinta. Niitä ei ole tarkoitettu vertailtavaksi keskenään, vaan ne ovat jälkipolven tutkijoiden tekemiä tulkintoja, joiden avulla voidaan rakentaa kuva M. P. Follettista tieteen tekijänä.

M. P. FOLLETT LUONNEHDINTOJA	Merkittävä väittelijä, historian tuntija, johtajuusteorian kehittäjä (O'Connor 2000, 187-188).	Byrokratian haastaja (Fry & Thomas 1996, 11).
Suuri ajattelija (Hays & Russ-Sellers 2000, 66).	Johtajuuden profeetta, kaaoksen ja monimuotoisuuden profeetta (Mendenhall ym. 2000, 203).	Ansaitsemaansa vähemmän huomioita saanut (Gibson ym. 1999, 396; O'Connor 1996, 29).
Liian sosialistinen (O'Connor 2000, 187).	Liian sidoksissa rajattomuuden käsitteeseen (O'Connor 2000, 187).	Omana aikanaan liian hegeliläinen (O'Connor 2000, 187).
Käyttäytymistieteelliseen johtamissuuntauksen edustaja (Pindur 1995, 65-67).	Humanistisen oppisuunnan tiennäyttävä (Dobuzinskis 1997, 302-303).	Toisten ajatusten jalostaja (Cuff 1996, 16).
Filosofi (O'Connor 1996, 40).	Ideologinen välittäjä (Mendenhall ym. 2000, 191)	

TAULUKKO 4 M. P. Follettin tieteenalat

M. P. FOLLETTIN TIETEENALAT	M. P. FOLLETTIN FILOSOFISET KYTKENNÄT
M. P. Follettiin kohdistuvien viittausten tieteenalat: liike-elämä, psykologia, sosiologia, politiikkatieteet, julkishallinto, sosiaalitieteet (Fry & Thomas 1996, 14).	Hegeliläinen idealismi, joka edustaa kreikkalaisen ja valistuksen ajan filosofioiden yhdistelmää. (O'Connor 2000, 167)
Non-lineaarisen dynamiikka (Mendenhall ym. 2000, 191).	Omaksui Hegeliltä käsitteet <i>circularity</i> , <i>unity</i> , <i>total situation</i> , <i>integration</i> , <i>interpenetration</i> , <i>shared ethical life</i> ja dialektisuuden ajatuksen (O'Connor 2000, 176).
	Hegeliläinen dialektisuuden näkökulma (Ryan & Rutherford (2000, 207).

TAULUKKO 5 Folletttilaisen ajattelun aihepiirejä

Taulukon kunkin solun sisälle sovitettu aihepiiri on yksi sisällöllinen tulkinta M. P. Follettin edustamista aihepiireistä eli esimerkkejä niistä ajatuksellisista käsitteistä tai kokonaisuuksista, jotka ovat jääneet häneltä elämään tiedemaailman sisälle.

FOLLETTILAISEN AJATTELUN AIHEPIIREJÄ	Voimaantuminen (empowerment): Eylon (1998, 19) ja Bisset (2004, 324 jälkiviite).	Osallistuminen (participation) (Schilling 2000, 227).
Yhteensovittaminen (integration) (Schilling 2000, 227).	Järjestelmän sisällä olevien suhteiden keskinäinen kytkeytyminen (the interrelatedness of system) (Schilling 2000, 227)	Mielikuva lopullisesta auktoriteetista (the illusion of final authority) (Fry & Thomas 1996, 13).
Tilanteen laki (law of the situation) (Fry & Thomas 1996, 13; DiPadova 1996, 60; O'Connor 1996, 26).	Kehäreaktio (circular response) (Fry & Thomas 1996, 13; Schilling 2000, 227; Mendenhall ym. 2000, 196).	Alhaalta ylös suuntautuva johtaminen (bottom up management) (Fry & Thomas 1996, 13).
Dialektisuus (Eylon 1998, 23-24; Mendenhall ym. 2000, 196).	Hallinnollinen konflikti, motivaatio, yhteistyö ja auktoriteetti (Pindur ym. 1995,65-67)	Auktoriteetti, hallinta ja konfliktinjohtaminen (Wolf 1996, 4).
Johtajuus, hallinta, auktoriteetti ja yksilö-ryhmä-konflikti (Eylon 1998, 18).	Ryhmän merkityksen tunnustaminen (Fry & Thomas 1996, 11).	Ristiriitojen ja vaihtelun määrittäminen osaksi organisaation toimintaa (Fry & Thomas 1996, 11).
Tilannesidonnaisuuteen tukeutuvan suhteellisen auktoriteettikäsitteen kehittäminen ja lopullisen auktoriteetin illuusion kieltäminen (Fry & Thomas 1996, 11).	Osallistuvan päätöksenteon tärkeyden kannattaminen (Fry & Thomas 1996, 11).	Elämänkasvu (the increase of life) O'Connor (2000, 187-188).
Yksilötason vuorovaikutus (Eylon'in (1998, 18).	Henkilökohtainen kasvu (Eylon'in (1998, 18).	Kyky kehittää ryhmää (Eylon'in (1998, 18).
Uusi yhteistyöhön perustuva sosiaalinen käsitystapa: vaikuttavammat organisaatiot, suurempi yksilötason tyydytys, yhteisön hyvinvoinnin lisääntyminen (Schilling 2000, 224).	Toiminnallinen, itsehallinnollinen, arvokas ja valtaa omaava yksilö (O'Connor'in 2000, 181).	